# A SOCIEDADE E AS ORGANIZAÇÕES*

Maria Helena Machado**

*1. Introdução — o paradigma convencional; 2. A organização e o ambiente — um enfoque crítico.*

Discussão de vertentes teóricas sobre organizações. Construção de paradigmas "não-convencionais" mais compatíveis com o cotidiano organizacional.

*Palavras-chave:*
Organização e sociedade; estrutura organizacional e ambiente; teoria organizacional.

## 1. *Introdução — o paradigma convencional*

O tema deste trabalho é a discussão acerca da produção teórica sobre organizações, e suas implicações no entendimento das relações entre organizações e ambiente.[1]

Nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Passamos boa parte de nossa vida em organizações, educando, divertindo, trabalhando, e quase todos nós morremos numa organização. Até para o funeral, precisamos da maior das organizações — o Estado — para dar licença especial.[2]

Essas organizações mobilizam recursos naturais e energia humana para a implementação de seus objetivos. Indivíduos são recrutados universalisticamente e distribuídos entre papéis hierarquicamente articulados, com direitos e deveres formalmente definidos. Estas são, para Weber, as características que definem o tipo ideal de organizações burocráticas.

* Texto originariamente apresentado ao Iuperj, em jul. 1988, em vigência acadêmica, para a disciplina Sociologia das Organizações e Profissões, do Curso de Doutorado em Sociologia, ministrada pelo Prof. Edmundo Campos.

** Socióloga; doutoranda em Sociologia no Iuperj; professora na Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz; coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Recursos Humanos em Saúde (Nerhus) da ENSP.(Endereço: Escola Nacional de Saúde Pública— Rua Leopoldo Bulhões, 1.480 — 7º andar — Manguinhos — Rio de Janeiro, RJ.)

[1] Parte da revisão da literatura referente a organizações foi retirada da dissertação de mestrado sobre análise organizacional apresentada ao Departamento de Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais (DCP/UFMG), da autora, intitulada *Estrutura organizacional e ambiente:* um estudo comparativo entre escolas e hospícios. Belo Horizonte, mar. 1987. mimeogr.

[2] Etzioni, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967.

As organizações desenvolvem e "rotinizam" tecnologias que transformam alguma matéria-prima (física, humana ou simbólica) em produtos organizacionais socialmente utilizáveis. Assim, elas extraem recursos do ambiente, buscam controlar o efeito de variações extra-organizacionais sobre suas atividades através de critérios, instrumentos e normas de hierarquia, de autoridade, e se constituem, desta forma, em instrumentos da ação racional em sociedades modernas.[3]

Para Weber,[4] o Estado moderno e o capitalismo fizeram prevalecer a burocracia como forma de organização. A burocracia é o instrumento de racionalização do mundo social. E, sem dúvida, a sociedade moderna atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência.

O modelo convencional de análise de organizações parte do pressuposto de que as organizações formais integram e articulam objetivos, estruturas, tecnologia, comportamentos e atividades práticas. Ou seja, "supõe que a estrutura da organização canaliza, através dos mecanismos de controle, o comportamento dos membros, no sentido da consecução dos objetivos formalmente prescritos. Estabelece-se uma estreita articulação entre estrutura formal, as atividades práticas e os efeitos destas atividades".[5]

Para Perrow,[6] "a análise organizacional normalmente define organizações como estruturas formais de coordenação e controle de ação de indivíduos enquanto ocupantes de papéis, tendo em vista a implementação de objetivos formalmente prescritos. Estruturas e objetivos são afetados, por um lado, por variáveis ambientais (como a cultura, as relações com outras organizações) e, por outro lado, por variáveis tecnológicas (ou formas utilizadas pela organização para alterar sua matéria-prima)".[7]

Desta forma, indivíduos com capacitações específicas são recrutados pelas organizações para desempenhar funções e papéis específicos na estrutura organizacional.

Por outro lado, essas organizações utilizam tecnologias próprias[8] no intuito de transformar "sua matéria-prima" (seja ela saúde, educação, lazer, etc.) em produtos vendáveis e socialmente aceitos.

Outro ponto relevante da análise organizacional diz respeito ao ambiente dessas organizações, ou seja, seus fornecedores, concorrentes, clientes, usuários, instituições governamentais que as regulam, o mundo tecnológico e o complexo meio político-social das comunidades em que elas existem.

Algumas estratégias teóricas foram desenvolvidas pelo paradigma convencional para a análise comparativa de organizações.

3 Para mais críticas sobre o assunto, ver Weber, Max. *Economy and society*. New York, Bedminster Press, 1968; e Burocracia e liderança política. In: *Os Pensadores*. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

4 Weber, Max. *Economy and society*. op. cit.

5 Machado, Maria Helena. *Estrutura organizacional e ambiente*: um estudo comparativo entre escolas e hospícios.op. cit.

6 Perrow, Charles. *Análise organizacional* — um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972.

7 Para mais críticas, ver Burocracia, estrutura e tecnologia. In: Perrow, Charles. op. cit.

8 Tecnologia diz respeito a "conjunto de ações que o indivíduo executa sobre um objeto com ou sem ajuda de ferramentas ou instrumentos mecânicos, no intuito de operar alguma mudança no objeto". (Perrow, Charles. op. cit.)

Uma primeira alternativa encontra-se no modelo parsoniano que define organizações como "um sistema que, atingidas suas metas, produz um elemento identificável que pode de alguma forma ser utilizado por outro sistema; isto é, a produção da organização representa para o outro sistema uma entrada ou acréscimo". [9]

Para Parsons, as organizações são instituições funcionalmente articuladas que produzem bens e serviços, contribuindo para a criação e o reforço da ordem e dos valores sociais.

"Assim, há que se distinguirem quatro tipos de organizações: as que maximizam a adaptação do sistema social em relação ao ambiente (orientadas para a produção econômica); as que possibilitam o atingimento de metas coletivas (organizações políticas); outras orientadas para a manutenção dos padrões valorativos do sistema social (religiosas, educacionais) e as que produzem decisões reguladoras (prisionais, hospícios custodiais)." [10]

O enfoque preferencial da análise parsoniana é o nível cultural e institucional, onde valores e normas governam coletividades e papéis no sentido de socialização e institucionalização para integrar indivíduos e subsistemas. A legitimidade é produto da coerência normativa, num amplo intercâmbio funcional (bens e serviços) valorativo.

Parsons vê as sociedades como sistemas de organizações, sendo que o produto de um subsistema será sempre consumido por outro, criando, assim, uma rede de interligações e interação social com o sistema social mais amplo e complexo. Sua legitimidade advém dos grupos fornecedores, das instituições reguladoras, do público, dos contribuintes, enfim, de todos os componentes do ambiente.

Um primeiro ataque que se faz ao modelo parsoniano refere-se à integração e legitimidade existentes nessas organizações. Utilizando o argumento teórico de Perrow, poderíamos dizer que nem tudo produzido pelas organizações é consumido e utilizado na cadeia dos subsistemas sociais com perspectiva de integração social. "No setor econômico acredita-se, geralmente, que o objetivo se atinja através de mecanismos de mercado, ou seja, se uma organização produz algo que alguém deseja adquirir, a própria aquisição confere legitimidade à organização e ao seu produto. A prostituição, o crime organizado e o jogo ilegal, para citar uns poucos exemplos desse tipo de atividades, não são exceção. Se alguém não puder ser persuadido a comprar seus produtos, uma organização não sobreviverá; há algumas delas "não autênticas" que não apenas sobrevivem, mas prosperam". [11]

O que queremos dizer é que certas organizações, apesar de produzirem produtos não "desejáveis socialmente", por exemplo crime, prostituição, repetências escolares, cronificação de pacientes, entre outros, persistem e, em muitos casos, prosperam. Segundo Machado,[12] apesar, por exemplo, "das escolas e dos hospitais psiquiátricos produzirem muitas vezes o fracasso escolar e a cronificação dos

[9] Parsons, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: Etzioni, Amitai, org. *Organizações complexas* — um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo, Atlas, 1978.

[10] Machado, Maria Helena. op. cit.

[11] Perrow, Charles. op. cit.

[12] Machado, Maria Helena. op. cit.

pacientes (contrariando os objetivos dessas organizações) e serem alvo de críticas, canalizam grandes recursos com um alto grau de legitimidade ambiental. Teriam os hospícios e as escolas outros valores que não são objetivos manifestos (custódia, rotina, etc.) que as tornam indispensáveis. (...) Neste sentido, o discurso do fracasso, da incompetência organizacional torna-se um mito que justifica demandas de maiores recursos do ambiente para serem mais eficientes e menos incompetentes. Em outros termos, as organizações são criticadas, mas resistem. E sua importância advém, basicamente, da inexistência de alternativas funcionais. O que se colocar no lugar das escolas e dos hospícios?" [13]

Outro ponto de crítica ao modelo parsoniano refere-se ao problema de autonomia[14] das organizações em face do sistema social, já que Parsons vê as organizações como agências de produção de insumos interagindo com outros subsistemas. No entanto, sabemos que as organizações são, na realidade, altamente competitivas, explorando recursos próprios e adquirindo, assim autonomia e vida própria, o que leva a contestar a "interdependência"da organização com o ambiente, que Parsons imputa. Não negamos que exista essa interdependência, mas ela é relativa e, dada a competitividade dessas organizações, elas buscam controlar e extrair recursos do ambiente, mais do que servir a necessidades sistêmicas.

Por fim, Parsons considera objetivos como dimensões não-problemáticas. No entanto, a literatura mostra que a questão dos objetivos não se reduz às atribuições societárias nas organizações. Os objetivos são, por vezes, difusos, tornando-se difícil analisar os resultados organizacionais. Resumindo, o que queremos dizer é que a variável objetivos não consegue explicar a estrutura organizacional, como o modelo parsoniano tenta imputar; serve apenas de auxílio na compreensão da problemática das organizações.

Uma alternativa teórica para evitar as limitações teóricas do modelo parsoniano[15] na análise de organizações é a escolha da dimensão estrutural de Etzioni.[16] Pelo menos em parte, a análise organizacional dessa corrente teórica não privilegia objetivos.[17]

Devido a qualquer objetivo organizacional, seja ele assistencial, saúde, educação, lazer, entre tantos, essas organizações desenvolvem estruturas de controle de seus membros nas atividades práticas objetivando consecução de fins organizacionais.

Dessa forma, "distinguem-se, portanto, pelos recursos de controle utilizados pelas elites organizacionais para obter aquiescência dos escalões inferiores. Estes, por sua vez, apresentam reações comportamentais que tendem a ser congruentes com os

[13] Id. ibid.

[14] Para mais críticas sobre o tema, ver Rason, Stewart et alii. The structuring of organizational structures. In: *Administrative Science Quarterly*, 1974.

[15] Para críticas ao modelo convencional, consultar Sills, David. A modificação de objetivos; Cressey, Donald. Consecução de um objetivo organizacional não-declarado; e Thompson, James & McEven, Willians Objetivos organizacionais e ambiente. In: Etzioni, Amitai, org. op. cit. Consultar também Weick, Karl. Educational organizations as loosly coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 1976.

[16] Etzioni, Amitai. *Organizações modernas*. op. cit.

[17] Ver Etzioni, Amitai. O objetivo da organização: senhor ou servo? In: *Organizações modernas*. op. cit.; e Sociologia industrial: o estudo das organizações econômicas. In: *Organizações complexas*. op. cit.

recursos de controle predominantemente utilizados na organização. Haveria possibilidade, então, de construir uma tipologia de organizações onde o critério principal seria o de controle. As organizações utilitárias remuneram a conformidade, enquanto, em organizações normativas, a aquiescência decorre da generalização da crença em símbolos de prestígio e participação ritual, e as organizações coercitivas utilizam meios de coerção e punição caracterizados por um alto grau de alienação dos participantes". [18]

Portanto, a tipologia de Etzioni é mais sensível a variações entre organizações formalmente voltadas para o mesmo objetivo.

Esse modelo de análise organizacional acena para a possibilidade de variações intratipos funcionalmente definidos, apesar de Etzioni ter tido que recorrer ao que ele, a nível teórico, buscava evitar, ou seja, a objetivos, como critério classificatório.

"Os objetivos constituem, também, uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até sua existência. Além disso, os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, isto é, sua eficiência e seu rendimento. Os objetivos servem também, de maneira semelhante, como unidades de medida para o estudioso de organização que tenta verificar sua produtividade." [19]

A principal crítica ao modelo de Etzioni centra-se na classificação pouco elucidativa que acaba fazendo, ou seja, organizações utilitárias compram e geram cálculos; as coercitivas punem e alienam; as normativas doutrinam e envolvem moralmente.

O comportamento organizacional não pode ser visto unicamente pelos aspectos formais (propostas, metas, formas de controle, etc.), mas, principalmente, pelos aspectos práticos, de controle e poder, nos conflitos dos diversos grupos políticos, na luta diária pelo poder, prestígio interno, etc. Neste sentido, seu modelo torna-se tautológico, avançando pouco na análise organizacional.

Outra linha analítica de organizações tem origem na escola tecnológica,[20] que retém a dimensão estrutural como critério classificatório de tipos organizacionais, ao mesmo tempo que procura evitar os problemas empíricos da imputação de objetivos e os percalços lógicos da articulação entre estrutura, meios de controle e respostas comportamentais. Organizações usam tecnologias, e estas afetam o formato da estrutura organizacional. Supõe-se que tecnologias alteram a estrutura, e esta, por sua vez, controla atividades e pessoas.

A introdução da variável tecnológica é estratégica no sentido da elaboração de tipologias mais sofisticadas de estruturas organizacionais: organizações com objetivos diferentes podem ter estruturas do mesmo tipo porque empregam tecnologias semelhantes (rotineiras ou não-rotineiras).[21] Perrow distingue organizações burocratizadas e não-burocratizadas, tendo como critério a espécie de trabalho levado a

[18] Machado, Maria Helena. op. cit.

[19] Etzioni, Amitai. *Organizações modernas*. op. cit.

[20] Perrow, Charles. op. cit.

[21] A tentativa mais elaborada de se construir uma tipologia de organizações baseada na tecnologia implementada é feita por Charles Perrow.

efeito na organização: o grau de rotina existente ou a ausência de qualquer rotina.[22] Segundo o autor, "o termo rotina refere-se sempre à existência de duas condições: técnicas bem estabelecidas e de funcionamento garantido e sua aplicação a matérias-primas são basicamente iguais. Há uma certa insegurança com relação aos métodos e pouca variação nas tarefas a serem executadas. E a ausência de rotina pressupõe poucas técnicas arraigadas, poucas dúvidas a respeito de métodos e uma variedade de tarefas a serem executadas, uma vez que a matéria-prima não é padronizada ou que os pedidos dos clientes exigem produtos diferentes ou feitos por encomenda".[23]

Organizações hospitalares psiquiátricas e educacionais são exemplos do que referimos acima. Em outros termos, hospitais psiquiátricos e escolas que "rotinizam" o trabalho (como linha de montagem), investem pouco em inovações tecnológicas já que a "matéria-prima" (doentes mentais e alunos "de baixa renda") a ser processada é mais "padronizada" e, certamente, se tem baixa expectativa social do produto final resultante desses tipos de organização. Já os hospitais psiquiátricos e escolas inovadores, com clientela diferenciada (clientela com poder aquisitivo maior), tendem a atrair pessoal altamente especializado para trabalhar neles, o que lhes confere fama, prestígio e maiores insumos do ambiente.[24]

"Generalizando, pode-se afirmar que escolas e hospícios que lidam com tecnologias inovadoras possuem corpo profissional sofisticado e 'processam' pessoas sem uma padronização; assemelham-se a indústrias sofisticadas (dentro do modo de produção); os que desenvolvem uma tecnologia rotineira padronizam sua produção (clientela), e aproximam-se das indústrias de linha de montagem."[25]

No entanto, o modelo tecnológico torna-se vulnerável quando inquirimos o que sejam objetivos, matéria-prima a ser processada e a tecnologia empregada. Organizações que processam pessoas (saúde, educação, por exemplo) carecem de consenso no que tange à definição do que seja saúde e educação, conferindo, assim, um alto grau de imprevisibilidade e incerteza.

Estudos empíricos recentes sobre organizações que processam pessoas[26] mostram que as tecnologias implementadas não são claras, contrariando a proposição de Perrow.

"Existe muito pouco controle formal para definir exatamente o que significa qualquer tópico dado ou para assegurar se os tópicos específicos são ensinados da mesma forma."[27]

O que ocorre, na verdade, é muito mais uma adaptação tecnológica às estruturas organizacionais do que o inverso. Quase sempre são as tecnologias que se adaptam

[22] Ver, especialmente, o capítulo Burocracia, estrutura e tecnologia. In: Perrow, Charles. op. cit.

[23] Perrow, Charles. *Análise organizacional* — um enfoque sociológico. op. cit.

[24] Para mais críticas, ver Machado, Maria Helena. op. cit.

[25] Id. ibid.

[26] Especialmente, Meyer, J. & Rowan, B. The structure of educational organizations. In: Meyer, Marshall, et alii. *Environments and organizations*. California, Jossey-Ban Publishers, 1978; Strauss, A. *Psychiatric ideologies and institutions*. London, Collier/Macmillan, 1964; Moreira, Diva. *Psiquiatria, controle e repressão social*. Petrópolis, Vozes; Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1983; Machado, Maria Helena. op. cit.

[27] Meyer, J. & Rowan, B. op. cit.

às atividades diárias da organização. Claro que nos referimos, mais apropriadamente, às organizações que processam pessoas, já que o modelo tecnológico em grandes indústrias, fábricas e área financeira, provavelmente, se testado, tenderia a provocar resultados diferentes dos achados empíricos encontrados nas organizações que processam pessoas.[28]

Assim, "educadores e seus ambientes sociais desligam sua estrutura, ritual de atividades de instrução e resultados e usam uma lógica de confiança. Deste modo, organizações educacionais trabalham mais sutilmente do que é comumente suposto, obtêm altos níveis de sustento externo da comunidade divergente e fontes do Estado e maximizam o significado e prestígio das categorias rituais de pessoas que elas produzem e empregam". [29]

Por fim, uma alternativa teórica corrente para analisar organizações é a psicológica.[30] "Nosso modelo teórico para a compreensão de organizações é de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente."[31] Esta abordagem tenderia a ver as organizações como sistemas abertos, identificando e traçando o mapa de ciclos repetidos de insumo, transformação, produto e insumo renovado, os quais compreendem o padrão organizacional. O que, em outros termos, quer dizer que esse tipo de abordagem contrapõe o modelo tradicional — o qual vê as organizações como sistemas fechados — dando ênfase às interações entre a organização e o ambiente, ou seja, a interdependência da organização com o ambiente — comprador do produto organizacional e fornecedor de insumos.

Também nessa abordagem teórica são valorizados os papéis, as funções, os valores e normas da organização e, especialmente, os atores sociais oriundos do ambiente externo, influenciando e definindo interesses e poderes internos.

No entanto, essa linha analítica cai no modelo de sistema e subsistemas de natureza funcionalista, provocando lacunas e equívocos já apontados quando analisamos o modelo parsoniano.

### 2. *A organização e o ambiente — um enfoque crítico*

Quando a organização é vista sob o enfoque crítico, tendo como parâmetro sua vida diária, percebemos que o paradigma convencional não é sensível às questões e problemas das atividades práticas, ou seja, a estrutura formal transforma-se num mito, bem distante da realidade organizacional. É o que mostra Coelho[32] no trabalho

[28] Para mais críticas, consultar: Meyer & Rowan. The structure of educational organizations. In: Meyer, Marshall et alii. *Environments*, 1978; Strauss, Anselm. *Psychiatric ideologies and institutions*, 1964; e Moreira, Diva. *Psiquiatria, controle e repressão social*, 1983.

[29] Meyer, J. & Rowan, B. op. cit.

[30] Katz, D. & Kahn, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.

[31] Id. ibid.

[32] Coelho, Edmundo..O mito da estrutura e a retórica da racionalidade. In: *Anais da IV Reunião Nacional da Anpad*. Rio de Janeiro, Anpad, 1980.

sobre organizações: "investigações recentes têm mostrado que, ao contrário do que faz supor a literatura convencional da teoria organizacional, naquele tipo de organização a estrutura não é um correlato da tecnologia, e nem desempenha as funções de coordenar as atividades produtivas. Em outros termos, estrutura tem pouco a ver com racionalidade instrumental ou econômica. Ao contrário, a tecnologia das organizações é tão difusa que qualquer formato estrutural seria igualmente apropriado".

Em contraste com o esperado da organização das hierarquias de autoridades do paradigma convencional, as organizações que processam pessoas, quando estudadas mais de perto,[33] tendem a mostrar uma visível autonomia de linha (inferiores com mais autonomia e poder que superiores). Essas organizações geralmente se apresentam ao público como organizações racionais designadas conscientemente como máquinas efetivas para produzir algumas finalidades oficialmente admitidas e para fins oficialmente aprovados. Há, pois, uma disjunção entre aquilo que formalmente está definido e aquilo que seu *staff* realiza no contexto diário da organização.[34]

Meyer e Rowan,[35] em estudos sobre organizações educacionais, evidenciam a imprevisibilidade das tecnologias implementadas nessas organizações. "Nem o ensino e nem a socialização do estudante é sujeita à inspeção e avaliação organizacional. Nas escolas existem poucos padrões detalhados de conteúdo ou procedimento de instrução."

Existe carência similar de coordenação e controle sobre as dependências técnicas. Deste modo, escolas minimizam interdependências seqüenciais inerentes em sua tarefa de instrução e professores se adaptam informalmente à variabilidade do estudante. "As tecnologias são incertas, não havendo consenso entre os profissionais quanto à eficiência e, mais do que construções racionais, tornam-se produtos de crenças organizacionais."[36]

É certo que organizações são instrumentos de ação racional, embora fundadas em bases não-racionais (atividades diárias, que fogem ao controle formal da instituição) e expostas à emergência de significados, interações e interpretações dos participantes. Isso significa que, na vida diária, as organizações se adaptam à realidade organizacional, às suas demandas.

Neste caso, à primeira vista haveria duas organizações, uma racionalmente desenhada e outra que respondia a conceitos como necessidades, interação de personalidades totais, interpretação orgânica[37] ou processos de interação de peque-

[33] Para mais críticas, ver, por exemplo, Goffman, Erving. As características das instituições totais. In: Etzioni, Amitai, org. *Organizações complexas*. op. cit; Goffman, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo, Perspectiva, 1974; Moreira, Diva. O hospital psiquiátrico e a iatrogênese. In: Moreira, Diva. op. cit.; e Machado, Maria Helena. op. cit.

[34] Esses paradigmas foram desenvolvidos por Meyer & Rowan. (op. cit.), em estudos de organizações educacionais; Weick, Karl (Educational organizations as loosly coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1976), Benson, J.K. (Organizations: a dialectical view. In: *Administrative Science Quarterly*, 1977); e Strauss (op. cit.), em hospícios.

[35] Meyer, J. & Rowan, B. op. cit.

[36] Id. ibid.

[37] Consultar o artigo de Selznick, Philips. Fundamentos da teoria de organização. In: Etzioni, Amitai. op. cit.

nos grupos. Selznick,[38] em trabalho sobre organizações mostra que, à medida que inspecionamos essas estruturas formais, começamos a verificar que jamais ocorre que elas conquistem as dimensões não-racionais do comportamento organizacional. Evidentemente que essa dimensão não-racional se apresenta como indispensável para a existência continuada do sistema de coordenação e, ao mesmo tempo, como fonte de fricção, dilemas, dúvidas e ruínas.

Desta forma, a idéia de racionalidade é equivocada, já que os objetivos organizacionais resultam em barganhas e negociações e, muitas vezes, são reconstruções de desempenhos formados da organização,[39] e, não, metas racionalmente perseguidas ou imposições sistêmicas.

Contrapondo-se à questão da racionalidade organizacional, Weick,[40] Meyer & Rowan e March & Olsen[41] evidenciaram em seus trabalhos que a estrutura é desligada de sua atividade técnica, e as atividades, de seus efeitos, acontecendo o que eles designaram de "acoplamento frouxo". Em outros termos, não se trata de duas organizações em uma só (uma formal e outra informal), mas de sistemas frouxamente articulados que conseguem explicar e responder as demandas diárias e reais da vida organizacional de uma instituição. Esta seria uma proposição surgida na literatura que enfatiza dimensões do fenômeno organizacional, geralmente negligenciadas pelo paradigma dominante.

Outra proposição diz respeito à disjunção que as organizações experimentam entre seus objetivos, estruturas e suas atividades práticas.

Para Benson[42] as organizações convivem com uma constante redefinição de papéis, de arranjos estruturais, de objetivos, ou seja, tudo é negociado à luz da realidade organizacional. O autor introduz uma dimensão inovadora para analisar organizações. Ele analisa dialeticamente, partindo dos acontecimentos diários, com os diversos membros da organização, ou seja, através da construção social da realidade, da totalidade, das contradições e da práxis de seus atores sociais. "Portanto, a análise dialética fornece subsídios para ir além dos limites da racionalidade/funcionalidade, mostrando que o mundo social é composto por arranjos sociais que possuem a aparência de serem fixos e permanentes, mas que, na realidade, são temporários, e os padrões, arbitrários. Por fim, ela contribui com esse processo, desvendando contradições, atividades humanas, limites da ordem presente e revelando os mecanismos de transformação". [43]

Uma terceira proposição refere-se ao desenho racional da estrutura como relato legitimador da organização face às agências ambientais poderosas. Desenvolve-se todo um ritual administrativo e burocrático por parte das organizações frente à inspeção das agências financiadoras do empreendimento.

[38] Id. ibid.

[39] Weick, Karl. op. cit.

[40] Id. ibid.

[41] Meyer, J. & Rowan, B. op. cit.; March, J. & Simon, H. *A teoria das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1972.

[42] Ver artigo de Benson, J. Organizations: dialectical view. In: *Administrative Science Quarterly*, 1977.

[43] Machado, Maria Helena. op. cit.

Nessa perspectiva, o desenho racional da estrutura (ou a idéia de que a estrutura formal controla comportamentos e atividades) torna-se um relato legitimador da organização em face dessas agências. É necessário que organizações, através de definições formais, dos objetivos e da estrutura, mostrem aderência ao mito social da racionalidade, para possibilitar e assegurar a funcionalidade (através da disjunção delas próprias). A estrutura transforma-se em mito,[44] "no geral, a estrutura é a mensagem! Ela própria constitui-se nos sinais que organizam para os membros a realidade que reconhecem como organização. Nesta função cognitiva, a estrutura organizacional é uma metáfora. E, na medida em que os membros interpretam literalmente tal metáfora, na medida em que crêem nela, passam a ser seu instrumento".

Uma outra dimensão organizacional negligenciada pelo paradigma dominante é o aspecto do controle e poder que o pessoal de linha tem sobre suas atividades. Há uma aparência de que superiores (profissionais mais qualificados e hierarquicamente superiores) controlam o pessoal de linha. No entanto, ocorre que executores tendem à autonomia, em grande parte resultante de um pacto entre superiores e inferiores — estabelece-se uma "lógica da confiança" entre autoridades e executores. No estabelecimento deste pacto, os superiores passam, de fato, a ter menos poder, e o pessoal de linha, ao contrário do que é previsto no modelo convencional, passa a ter maior poder na vida diária dessas organizações; em contraposição ao pressuposto convencional de que a ordem é decorrente do controle estrutural sobre as atividades práticas da organização, no sentido de canalizá-las para o atingimento de objetivos definidos pelas posições superiores da hierarquia da autoridade.

O controle sobre essas atividades é, em geral, resultado do estabelecimento de uma lógica de confiança, dada a autonomia do pessoal de linha, entre autoridades e executores. Tem-se, aí, uma rede de negociações que permeia a estrutura formalmente estabelecida.

A questão do poder, aqui, é tratada com outra perspectiva, já que o poder não é analisado só na esfera da autoridade "oficial", mas também, e principalmente, nas esferas do poder de lideranças, nos sistemas alternativos montados em diferentes bases de poder, negligenciados pelo modelo convencional. É preciso estender a análise de poder, de autoridade organizacional, às redes interorganizacionais, blocos de poder político-econômico, sistemas legais e similares.

Concluindo, podemos dizer que as suposições básicas do paradigma convencional não permitem entender e analisar o que de fato ocorre no interior das organizações.

Percepções subjetivas (atitudinais) ou não, isto pouco importa, o que de fato precisa ser levado em conta nos estudos sobre organizações é a realidade da vida cotidiana, a qual é partilhada por outros indivíduos. O que queremos dizer é que nas organizações, de modo geral, os indivíduos que lá trabalham são atores sociais que acabam construindo e negociando arranjos e repertórios que respondem, mais eficientemente, às demandas cotidianas.

[44] Coelho, Edmundo. op. cit.

Estudar as organizações a partir de indicadores objetivos é, antes de tudo, retificar[45] a realidade organizacional, já que se teria uma única percepção da realidade pautada pelas elites organizacionais.

Portanto, é necessário tomar as organizações como arenas políticas onde grupos disputam e negociam suas definições próprias e recursos para sua existência ou sobrevivência institucional.

*Summary*

SOCIETY AND THE ORGANIZATIONS

This article is a critical discussion of the various theoretical approaches to organizations, emphasizing the necessity of "non-conventional" paradigms, capable of allowing an analysis more attuned to the day-to-day of our organizational reality. In other words, what we mean is that a great part of what was already achieved, both at national and international levels, does not satisfactorily respond to the demands and to real organizational structures extant in a broader context. The apparent normality, a rationality presented by the organizations, is largely composed of organizational reports and products formaly structured for the external environment (financing agencies, family units, the State, the trade unions and so on), with a view to guaranteeing conformity and coherence with the outside world and thus, consequentely, to securing resources, legitimacy and power, necessary for their existence.

[45] Id. ibid.