

O resgate da parte

Peter Spink

Professor da Escola de Administração de Empresas da
Fundação Getúlio Vargas

Resumo

Durante muito tempo os estudos sobre mudança organizacional têm enfatizado a importância de intervenções orientadas à organização como um todo, desvalorizando ações locais enquanto geradoras de efeitos mais amplos. Um argumento similar tem sido usado pelos críticos das diversas tentativas recentes de alterar a natureza do processo de trabalho industrial, para os quais ações locais estimulam um **neo-fordismo** simbólico. Este trabalho apresenta resultados de um conjunto de estudos sobre complexidade organizacional que sugerem uma interpretação alternativa e menos convencional sobre o papel desempenhado pela **parte** dentro do **todo** da organização.

Palavras-chave:

- mudança organizacional
- cultura organizacional
- complexidade
- organização do trabalho
- intersubjetividade

Em 1977 uma equipe de pesquisa do Tavistock Institute voltou às aldeias de carvão do norte da Inglaterra para reavaliar as inovações documentadas na década de 1950. No reencontro entre mineiros aposentados e pesquisadores, a discussão sobre o passado remeteu-se frequentemente aos tópicos do presente. Uma das observações feitas pelas pessoas que, em 1955, formaram o comitê local do sindicato de mineiros de carvão na aldeia de Chopwell, marcou muito os membros da equipe: "Sabe, na época fizemos o que fizemos para lidar com a situação na aldeia - foi só depois que vimos que nós tínhamos inventado a democracia industrial". A mina de Chopwell, estudada por Trist e seus colegas, é a razão principal pela qual, hoje em dia, as pessoas usam a expressão **análise sócio-técnica** e discutem **agrupamentos semi-autônomos de trabalho** (Trist et alii, 1963).

O método denominado *composite* foi a característica principal da mineração em Chopwell, até o fechamento da mina em 1967 e, mesmo sendo um método altamente eficaz, permaneceu como uma inovação isolada. O método *composite*, ou *all in*, também foi utilizado em algumas minas no condado de Durham, de maneira limitada e por pouco tempo; Chopwell foi a única, em aproximadamente 110 minas de carvão, onde o método fixou-se e durou. De 1955 até a época em que a mina funcionou, todos os rostos desta seguiam a forma da equipe de rosto único, autogerenciado e multihabilitado, organizado por conta própria quanto às atividades e aos turnos do processo de extração (Murray et alii, 1963).

A resposta dada à pergunta **por que a inovação** foi sempre uma variação do mesmo tema: harmonia. **Harmonia** é uma palavra que soa estranha ao ser usada por sindicalistas, no caso socialistas e, em alguns casos, membros do partido comunista, moradores de uma aldeia no centro do distrito eleitoral que sempre teve um membro do parlamento trabalhista e cuja atuação na greve geral da década de 1920 era tão marcante que diversos de seus membros tiveram que emigrar para poderem trabalhar — tal era o grau de vitimização. Chopwell era conhecida como uma das aldeias **vermelhas** de Durham e o distintivo ou *banner* da loja do sindicato de Chopwell era o único do condado com os rostos de Marx, Lenin e Kier Hardy (Turnbull, 1979).

Harmonia era o tema, mas não o que ocorria entre as classes sociais presentes no quadro de referência gerencialista. Harmonia, para os mineiros, referia-se à relação entre membros da mesma classe, relação esta, necessária para uma ação coletiva e constante na negociação de condições de trabalho e salários junto à companhia estatal de carvão. Essa era a razão da busca em alterar os métodos e práticas que colocavam **homem contra homem**, trazendo conseqüências negativas para a vida social da aldeia.

Durante 1974-75, participamos de um trabalho de pesquisa-ação dentro de uma companhia inglesa de processamento de dados (Bain & Spink, 1980). Iniciada por um estudo de rotatividade de mão-de-obra, a investigação chegou a questionar a natureza do trabalho e, quatorze meses mais tarde, a forma experimental de organização de trabalho do departamento de digitação de dados. Vinte e quatro digitadoras assumiram o controle total de planejamento, organi-

zação e execução das atividades e, entre os resultados, verificou-se diminuição vertiginosa dos problemas de saúde mental e física. Dos quatorze meses, aproximadamente nove foram passados em discussões extremamente difíceis sobre poder, autoridade e competência.

Nesse mesmo período — final da década de 1970 — crescia, do ponto de vista acadêmico, a opinião de que **grupos semi-autônomos** eram apenas uma nova **melhor maneira** (Kelly, 1978) de "passar a perna" no trabalhador. Versão sofisticada da teoria gerencial de motivação, que transformava o operário num membro dócil da organização para aproveitar novas tecnologias e práticas de produtividade, ou, em termos da crítica sociológica, em um **neofordismo** praticado pelos psicólogos organizacionais.

As críticas mais generosas, destas e de outras experiências, reconheciam sua importância enquanto evento, mas comentavam tratar-se de mudanças em partes de organizações — de departamentos ou de fábricas de menor escala. Notavam, corretamente, que o próprio galpão experimental de Ahmedabad (Rice, 1957) era ainda chamado de galpão experimental quando Miller o revisitou, depois de quinze anos (Miller, 1975). O isolamento dos efeitos confirmava as conclusões da farta bibliografia sobre desenvolvimento organizacional, que afirmava dever a mudança planejada começar no *top*, como também as análises da sociologia de processos de trabalho, nas quais mudanças em **partes** eram consideradas como tentativas paliativas de esconder conflitos mais estruturais. Sem a visível mudança do **todo**, as experiências permaneciam como curiosidades. Eram consideradas como fatos isolados e pouco representativos das grandes tendências.

Enquanto é necessário reconhecer que muita coisa irrelevante foi feita em nome do **trabalho em grupo** — como sempre ocorre com qualquer conceito — é difícil para o pesquisador negar a complexidade das representações sociais dos mineiros em torno do núcleo figurativo de **harmonia**. Igualmente, é difícil interpretar a profundidade da discussão de valores e preconceitos sociais dentro da sala de processamento de dados, como mera adaptação neofordista.

Felizmente, as idéias não obedecem a um **toque de recolher**. O campo social tem seu próprio princípio de Lavoisier, em que a natureza do fenômeno emergente força um retorno para recuperar fragmentos de idéias aparentemente esquecidas ou cujos significados talvez não fossem perceptíveis na época de sua concepção. Pode-se argumentar que vivemos um desses momentos; que se manifesta em torno da mistificação da organização como um falso fato concreto e da conseqüente cegueira das ciências sociais sobre o seu objeto de estudo. Em outras palavras, um processo de reificação, cujo resultado afeta tanto os mistificados quanto os mistificadores.

Durante muito tempo, pelo menos até a década de 30, **organização**, enquanto palavra descritora, foi associada à necessidade de dar ou colocar ordem (**ordenar**) nas diversas ações que formavam os empreendimentos industrial, comercial ou o serviço público. A arte de administrar desenvolveu-se em torno de atividades como **planejar**,

organizar, liderar e controlar. Conseqüentemente, a organização de atividades faz parte do empreendimento ou serviço, embora não seja sua característica principal. Qualquer passagem pela história industrial inglesa mostra os grandes portões onde o empreendimento era claramente identificado: **Fundição Montague, Tecelagem Bennet, Chapelaria Christie-Miller.** Livros escritos no início do século discutiam a organização e administração da fábrica, ou do escritório e, ainda em 1974, George afirma, ao resumir seu trabalho sobre a história do pensamento administrativo: "quando os administradores tentam criar um ambiente físico e mental, eles deveriam inculcar um certo grau de ordem no caos que a ignorância dos fatores ambientais ocasionaria. Esse processo de ordenação, envolvendo o planejamento, recebeu diversos nomes, sendo mais comum o de organização" (George, 1974).

Na antropologia dessa mesma época não havia também uso específico da palavra **organização**, sendo esta utilizada de maneira genérica para referir-se aos processos sociais em agregações humanas, suas religiões, seus ritos, sua estrutura familiar e seu modo de vida. Ninguém duvidava que esses processos sociais tinham seu lado simbólico, como a citação de George deixa transparecer a partir do uso da expressão **ambiente mental** — tratava-se, porém, de processo de ordenação do nível micro ou macro e não de algo em si.

Na década de 50 a situação é diversa. O processo de criação do campo profissional **gerencial** é consolidado, exigindo espaço delimitado e, segundo Bendix (1956), de autoridade e competência ideologicamente legítima.

Expande-se também o campo profissional das ciências sociais para os níveis de médio-análise da sociedade, trazendo a necessidade de ter **algo** para estudar. A palavra **organização** tem seu significado alterado. Agora passa a ser um objeto a ser estudado, uma espécie de **baú**, dentro do qual comportamentos podem ser observados, crescendo a discussão sobre suas características e seu gerenciamento. Livros são escritos mostrando a **organização** como um fenômeno moderno e o quanto nossas vidas estão cada vez mais dependentes de organizações. Os elementos desse novo **algo** são separados e juntados, num esforço de identificar as variáveis-chave que afetam seu desempenho e, em pouco tempo, o **baú** abstrato transforma-se em entidade concreta, com comportamento próprio — quase que antropomórfico.

A conceituação de **organização** como um **todo** concreto é um processo complexo que satisfaz tanto os proponentes da teoria da **força motriz** da sociedade avançada, quanto aqueles que precisam de um **bode expiatório** a ser apresentado como a causa dos problemas dessa mesma sociedade. Para ambos, e para seus pesquisadores de apoio, o **todo** da organização é indispensável e a **parte** é obviamente subordinada ao **todo**. Mesmo quando não explicitado, os mesmos princípios podem ser detectados nas entrelinhas da maioria dos trabalhos publicados sobre questões organizacionais.

A percepção da fraqueza desse pressuposto paradigmático é, em grande parte, devida a dois eixos temáticos: cultura e mudança. Independentemente das diversas diferenças de opinião sobre a natureza de cultura e dos diversos

enfoques epistemológicos em uso, o efeito cumulativo de pesquisa neste campo tem trazido de volta o terreno analítico da intersubjetividade, do fenômeno visto e compreendido a partir de representações compartilhadas. O sucesso desses trabalhos leva ao reconhecimento de que, enquanto foco de estudo, a **organização** é menos objetiva e compreensível do que muitos imaginavam. Como resume Pages na sua análise dos processos simbólicos de poder, "... A organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos etc., do qual nos limitamos a constatar a existência ... e estudar as ligações sistêmicas ..." (Pages et alii, 1987).

Se, pelo eixo da **cultura** começa-se a duvidar da clareza teórica do conceito implícito de **organização**, é pelo eixo da **mudança** que chega-se à pressão prática.

Durante a fase áurea do desenvolvimento organizacional, nas décadas de 60 e 70, fortemente influenciada pelo movimento de dinâmica de grupo, mudança — seja nas empresas ou na área pública — foi vista como um acontecimento que tem início, meio e fim. Organizações foram consideradas desatualizadas frente às mudanças de mercado, de valores sociais ou das necessidades do cidadão e, portanto, precisavam reajustar-se. Na linguagem da época era necessário **descongelá-las, mudá-las e recongelá-las**. Mudança organizacional era uma atividade planejada — e por planejada entende-se a organização como um todo — de maneira consistente e, de preferência, em forma de cascata a partir dos altos escalões. O desafio era a **modernização**.

Neste mesmo período começaram a aparecer, na bibliografia organizacional, sinais de uma contra posição a partir da análise mais aprofundada das chamadas relações organização-meio ambiente e da crescente instabilidade deste último (Emery & Trist, 1965). A partir da sistematização inicial do conceito de turbulência, outra noção começou a emergir para dar referência à organização frente a certeza da incerteza — *ad hocracia* (Toffler, 1970; Ashby, 1960). O modelo proposto foi **descongelar e deixar solto**. Uma vez que o primeiro modelo já era suficientemente difícil de ser assumido, não houve surpresa quando o segundo foi considerado exótico demais para ser levado a sério. No dia-a-dia, entretanto, a estória seguia linhas diferentes.

Enquanto as grandes estruturas e formas eram levemente alteradas, as pequenas se alteravam de maneira considerável. Dupla chefia, comitês, linha e *staff*, relações de coordenação, grupos de tarefa, aspectos matriciais e de projeto começaram a pipocar de maneira quase aleatória, para lidar localmente com situações específicas enfrentadas por gerentes, buscando lidar com a imprevisibilidade que pudesse ocorrer. Uma nova palavra emerge para qualificar o interior do **baú** — **complexo** — entendido como referência à variedade de formas encontradas dentro da mesma entidade e, conseqüentemente, sua heterogeneidade.

O que tinha sido um terreno gerencial caracterizado por universo vertical, com limites claros e independência de autoridade no sentido de uma unidade de comando, estava se tornando um universo multidirecional, com limites sobrepostos, interdependência de ação e autoridade. O que tinha sido um organograma claro estava se transformando

— se fosse realmente traçado — numa malha densa de conexões bastante variadas e dinâmicas. Se para o operário ou funcionário a organização crescia enquanto algo amorfo e sem muita compreensão, para a camada gerencial o **chão virou mangue**. A relação clara "do meu chefe, eu e meus subordinados" dentro de uma ordem **legislada** por normas e procedimentos tornou-se quase uma desterritorialização da ordem, em constante negociação, na qual o que era válido na semana passada deixava de valer hoje.

Trabalhando com gerentes e executivos de uma empresa internacional no Brasil, atuando em diversos ramos de

produtos industrializados, abordamos a complexidade de seu dia-a-dia a partir de exercício simples, porém bastante ilustrador e provocativo. A idéia era a de produzir um mapa individual da malha de interconexões explícitas que cada um tinha de considerar no seu trabalho. A discussão desses mapas não deixou qualquer dúvida sobre a total inversão que tinha ocorrido no papel gerencial. Noventa por cento das conexões ilustradas eram no sentido diagonal ou horizontal e nenhum mapa era igual a outro, mesmo tratando-se, em alguns casos, de áreas vinculadas. Alguns exemplos são apresentados na figura 1.

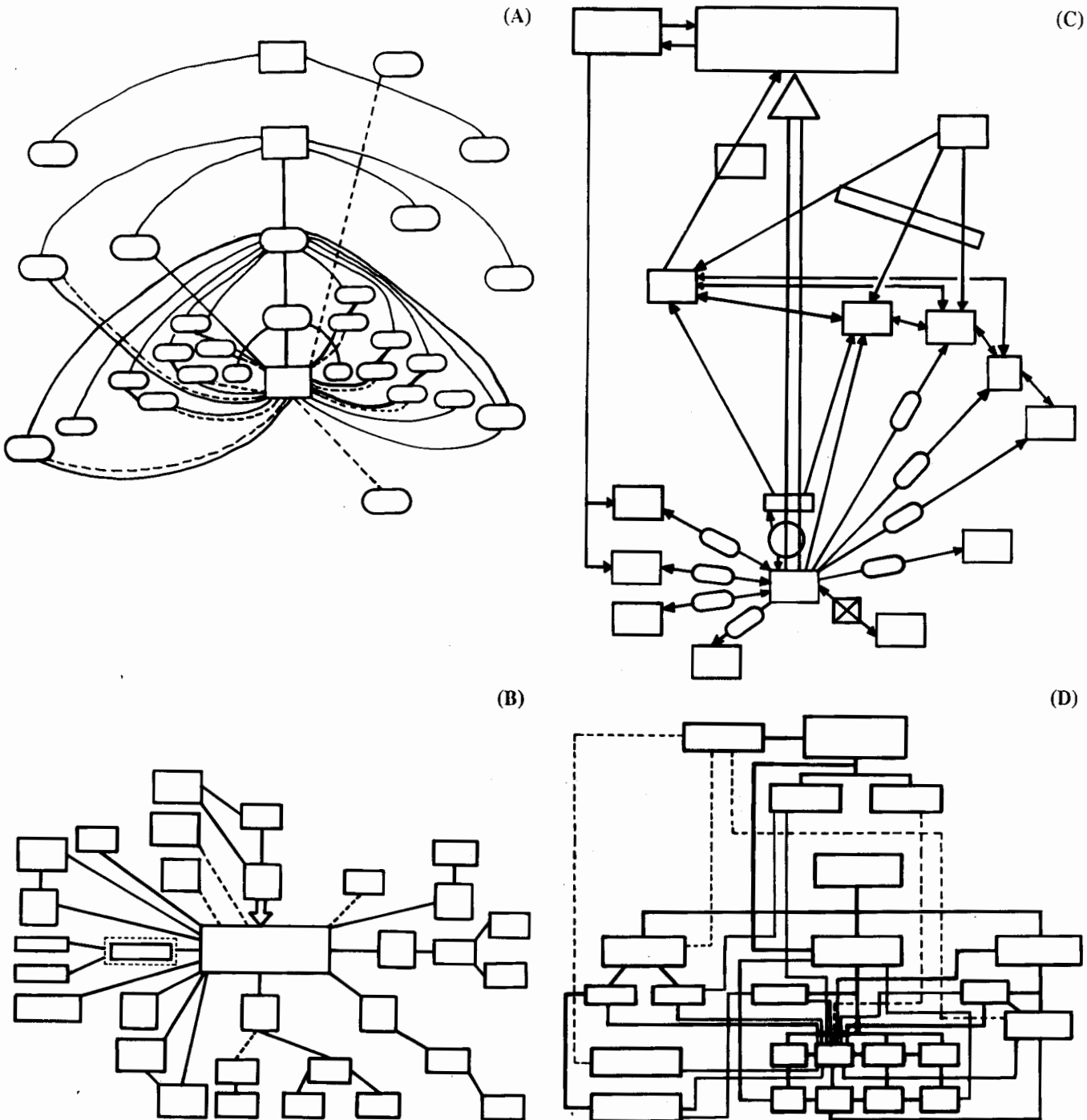


Figura 1: Mapas de Malha de Interconexões

Frente a essas imagens, não surpreende a preocupação, nos anos recentes, de saber **gerenciar** ou **mudar** a cultura das organizações. Se no dia-a-dia de cada uma se constrói, a partir de práticas e desafios diferentes, e sem o pressuposto transterritorial de um modelo geral e repetitivo, de onde vem a confiança de que aquilo que está sendo feito é o desejável? Se os controles ortodoxos são inadequados para as variedades presentes, de onde vêm os parâmetros básicos, a não ser da manipulação de símbolos gerais que reterritorializam a partir de uma falsa homogeneidade? Neste sentido, Fleury (1989) é extremamente feliz ao afirmar que os elementos simbólicos "... tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação". A preocupação gerencial com o mundo simbólico emerge, justamente, quando um modelo de legislação explícita torna-se inadequado em termos de mecanismo de controle. Cresce, portanto, a tendência de argumentar que organizações empresariais serão cada vez mais caracterizáveis pelo aumento generalizado de controle simbólico que deixará seus funcionários cada vez mais servis.

Será isso exatamente o que está ocorrendo, ou, acostumados a conceber a organização como um todo, estamos correndo o risco de incidir em um erro quase que tautológico? Ao supor que a organização é uma categoria clara, interpretamos nossos dados na mesma direção.

Sem dúvida, a maior complexidade rompe com modelos simples de controle hierárquico e força a questão da autoridade em outras direções, entre as quais aquela apontada por Pages. Também há empreendimentos com nítido perfil isolador como, por exemplo, o banco estudado por Seginini (1989), ou aqueles que têm relação quase institucional com referência à área geográfica de instalação, como na empresa estatal estudada por Fleury (1989), na qual a imagem de uma produção simbólica oficial tenderia a ser mais forte. Uma dinâmica similar pode ser vista na área de organizações sociais, em que é reconhecido que certas defesas coletivas contra a ansiedade acabam reproduzindo-se em formas mal adaptadas de organização de trabalho, reforçadas por uma forte ideologia profissional, como na pesquisa de Menzies (1961) sobre enfermeiras. Porém, mesmo nestas situações, a mistificação simbólica nunca chega a ser total. A própria inserção múltipla da pessoa no mundo é garantia constante da presença de outros recados simbólicos e contraditórios, cujo efeito é o de minar constantemente qualquer tentativa de hegemonia total, no sentido absoluto (Bloch, 1977).

Se, no modelo de Pages, a organização é um conjunto dinâmico de respostas e contradições, o aparecimento de um texto cultural próprio num determinado momento precisa ser compreendido dentro das condições históricas que tornam esse texto necessário como processo e não como fato definitivo. A distinção entre fato e processo é essencial porque é dela que emerge a possibilidade de ação. Uma base teórica que não permita essa possibilidade — entendida no sentido desmistificador — corre o risco de ser absorvida pelo próprio processo. Até que ponto é isso o que acontece quando a organização é conceituada como um **todo concreto**?

Há três anos, com a colaboração de três colegas do departamento de treinamento de uma companhia comercial de

aviação (Luiz M. Oliveira, Sonia Camargo e Janete Miura), desenvolvemos um trabalho de pesquisa-ação voltado à compreensão da inserção organizacional do Grupo de Vôo, grupo esse formado por comandantes e co-pilotos. Em qualquer companhia de aviação é possível observar o jogo sutil de representações que forma e reproduz as dinâmicas intergrupais entre os **aeronautas** e os **terráqueos**. Nossa preocupação, entretanto, era a de não cair no pressuposto de **integração** ou **resolução de conflitos**, comum em trabalhos de desenvolvimento organizacional; mas a de compreender melhor o trabalho da área e, especialmente, a maneira em que se deu sua interação profissional com o restante da companhia.

Começamos por acompanhar os comandantes e co-pilotos no seu dia-a-dia, observando as diversas intersecções do seu trabalho com os outros departamentos da companhia, aproveitando os pequenos momentos de descanso para conversar. Iniciávamos as atividades juntamente com a equipe, seguindo-a até o final do roteiro programado, onde quer que fosse. Nessas viagens de acompanhamento tornou-se necessário distinguir três unidades de **trabalho e tempo**.

A primeira delas, o **vôo**, era a unidade menor, compreendendo o envolvimento do comandante em vôo específico que poderia, ou não, ter escalas; poderia, ou não, ter se iniciado antes que o comandante específico assumisse o comando; como também poderia, ou não, continuar após esse comandante terminar seu vínculo com o vôo.

A segunda unidade de trabalho e tempo é a **jornada de trabalho** em si. Corresponde aos vôos ou vôo, trecho, ou trechos, que compõem o tempo regulamentar no qual o comandante poderá ficar em contato com uma ou mais aeronaves, antes de entrar no seu período de descanso obrigatório. Por exemplo, um comandante e seu co-piloto podem assumir em São Paulo um vôo vindo de Manaus e levá-lo até Porto Alegre. Lá iniciarão outro vôo para Salvador, com troca de tripulação em Brasília.

A terceira, chamada de **escala**, compreende os diversos vôos, trechos, treinamentos, descansos e folgas programados pela companhia para cada tripulante por um período de uma semana.

A necessidade de distinguir três unidades de trabalho e tempo emergiu à medida em que se tornou claro que as interfaces do grupo de vôo com aqueles a sua volta se dão dentro de ciclos de trabalho (em tempo e espaço) extremamente diferentes dos outros ciclos comuns dentro da empresa. Os funcionários da administração central, por exemplo, estão engajados em trabalhos variados porém quase todos no mesmo ritmo diurno e semanal (das 9 às 17.30 h, de segunda a sexta). Em outras áreas mais operacionais há trabalho em turnos, mas, mesmo assim, existe **linearidade** com o que está em volta porque o lugar é estável.

No caso do grupo de aeronautas, a maneira em que as unidades de **vôo**, **jornada** e **escala** se combinam têm pouca similaridade com estes outros ritmos básicos, a não ser nas jornadas de trabalho conhecidas como **bate-e-volta**. Nessas jornadas, altamente valorizadas pelos comandantes e co-pilotos, o tripulante técnico sai da casa pela manhã e volta à

noite, tendo, assim, um ritmo de trabalho quase normal; por exemplo, São Paulo - Belo Horizonte — Vitória e retorno. Essa, porém, não é a norma dentro da extensão da malha aérea brasileira. Exemplo do normal por nós acompanhado — parte de uma escala semanal — teve início em São Paulo às 19.30h com pernoite em Recife (2h da madrugada), reinício de decolagem às 22.15h para o vôo Recife, Fortaleza, Teresina, São Luiz, Belém, com chegada a Manaus às 5.30h.

Este ciclo e ritmo de trabalho, suas seqüências e localização geográfica nada tinha a ver com os ciclos e ritmos de trabalho dos demais elementos da companhia, com os quais os dois vôos cruzaram durante os três dias mencionados. A lógica do mundo do comandante, seu espaço de trabalho, dá-se numa projeção psico-social de espaço e tempo, totalmente diferente dos demais, como pode ser visto na figura 2.

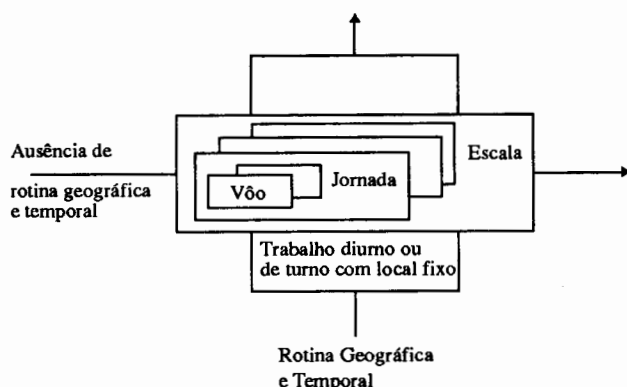


Figura 2: Projeção Psico-Social de Espaço e Tempo

O ponto de cruzamento daquilo que acabamos chamando de filmes individuais exige grande compreensão mútua por parte dos envolvidos. O espaço de vida de trabalho do piloto numa malha aérea extensa é composto de muitos dos símbolos do espaço de vida de lazer dos outros membros da companhia. O fato de o trabalho de ambos os segmentos poder ser igualmente monótono, é difícil de transmitir e compreender; se um aspira e quer o movimento do outro, ocorre também o inverso: o outro aspira e quer a rotina diária do primeiro. Se essas diferenças já apontam para a complexidade, uma análise mais detalhada das diversas interfaces presentes nesses filmes que se cruzam, formando as conexões do mapa de trabalho do comandante, torna a situação ainda mais difícil. Algumas dessas conexões são mostradas na figura 3.

Começa-se a perceber por que um grupo de vôo (independente da qualidade ou das condições das interfaces) necessitaria certa membrana própria, como forma de defender-se dessa grande variedade de interações. Algo que, o limite de acesso, ajudaria a criar um tipo de privacidade pública, uma vez que o grupo de vôo é o grupo profissional que mais interage com outras áreas dentro e fora da companhia, de forma regular e constante.

A questão que emergiu ao final do trabalho foi a seguinte: pode-se falar em termos da integração desse grupo dentro da organização, se por organização entende-se o todo

dentro do qual eles são uma parte e, por integração, a assimilação de um texto único? Desde os trabalhos pioneiros de Barker & Wright (1955), passando pela influência de Mead (Garfinkel, 1967) nos interacionistas simbólicos, às propostas etno-metodológicas, como também da semiótica (Barthes, 1982) e da antropologia de ação (Feldman, 1987), torna-se cada vez mais claro que o dia-a-dia, o cotidiano mundano, não é um vazio de restos aleatoriamente espalhados pelo chão. Ao contrário, é o lugar onde a gente se conhece como gente — comendo, amando, brigando, andando e trabalhando. Na medida que as características práticas e simbólicas do contexto de um são suficientemente parecidas com as do outro, o pressuposto intersubjetivo do transterritorial é válido, assim como a possibilidade de um texto comum. Quando esse princípio é sócio-tecnicamente invalidado, a ordem que emerge é aquela negociada entre as partes e que realmente não têm como inferir a subjetividade vivida do outro. O que mais se pode esperar é um grau mínimo de intertextualidade. Não há um texto comum e, conseqüentemente, cai a soberania da organização sobre a parte.

Num outro contexto, Schweizer (1990) afirma sobre o campo de autoconstrução de moradias na América Latina: "Existe, nas classes médias e altas, um grande preconceito sobre os processos de autoconstrução ... eles pensam que os pobres não sabem e não têm condições para desenvolver um projeto urbanizado ... eles têm a impressão que os pobres são como crianças, sem experiência, sem formação, sem conhecimento e sem capacidade ... na realidade, o que existe é uma outra coisa, os profissionais da classe média e alta não têm nenhuma idéia sobre pobreza, as formas de vida dos mais pobres, seus conhecimentos e experiências de viver, sua cultura e sua economia".

A dinâmica da companhia de aviação configura-se de forma extrema, porém, está presente também em outras situações, embora de maneira parcial; na construção civil, por exemplo, entre a vida permanente do escritório e a vida temporária do local de construção e, em certos processos contínuos, como na petroquímica. Entretanto, não se trata de buscar generalidades mas, ao contrário, de apreender suas implicações.

De um lado, temos exemplos, de instituições quase que totais quanto a empreendimentos que se isolam por opção ou por inserção, onde há evidências de um texto que busca ser hegemônico e diferente. De outro lado, situações em que isso claramente não existe, há textos diferentes, enraizados em práticas diferentes. Será, entretanto, que no primeiro caso o texto é realmente hegemônico ou, ao contrário, parece ser hegemônico porque nós o interpretamos assim. Ou seja, será que os funcionários são seduzidos pelo texto ou reconhecem que ele está presente e é necessário segui-lo para se ter um pouco de paz e calma. Numa série de estudos que fizemos com alunos sobre os processos de introdução, dentro de empresas, descobrimos que a maioria dos funcionários não prestaram atenção às aulas ou vídeos explicativos e carregados de conteúdos simbólicos, aguardando o início dos trabalhos para perguntar ao vizinho: "como que é aqui mesmo?" Será que pessoas trabalham no todo da organização ou, de fato, traba-

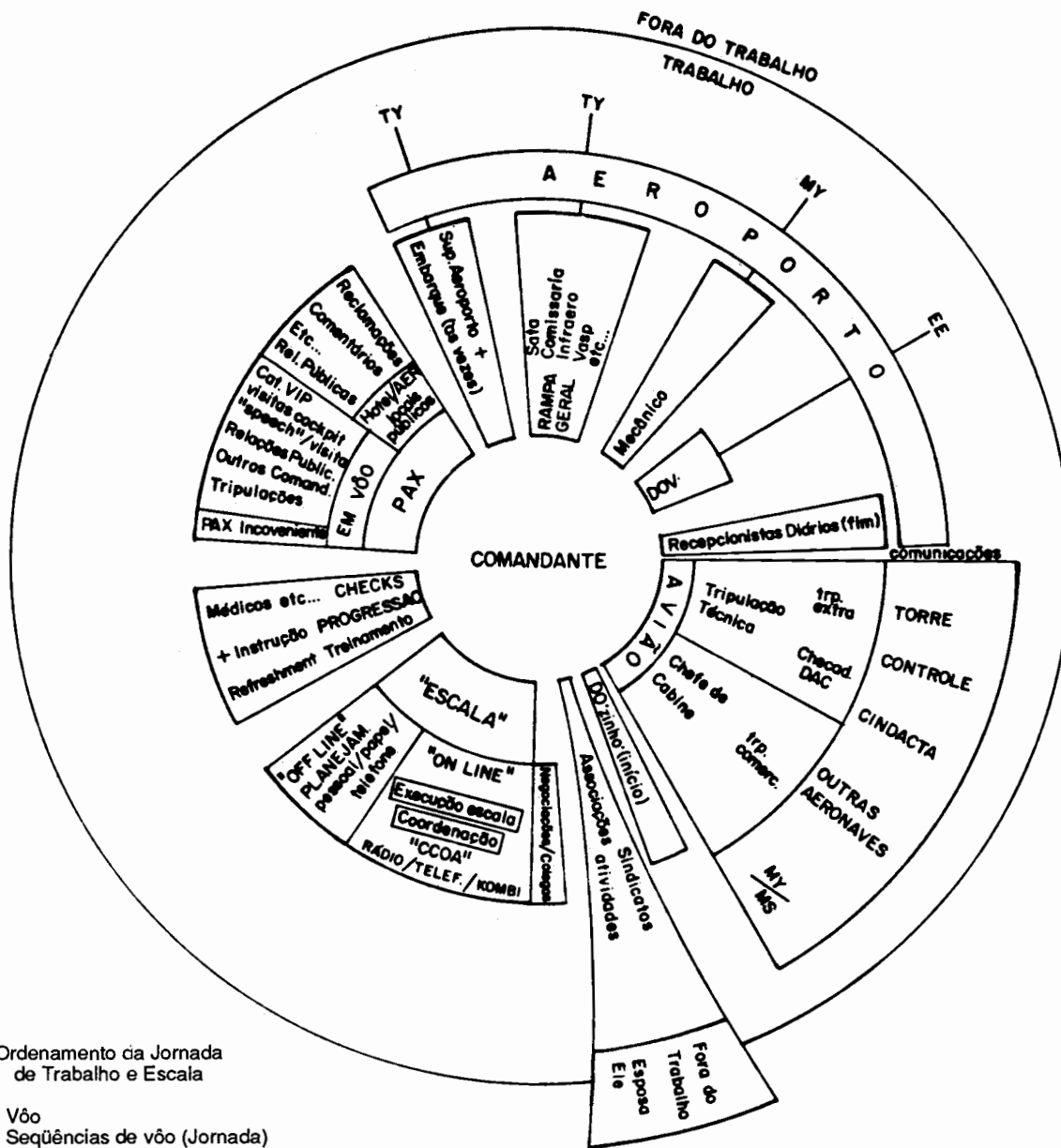


Figura 3: Mapa das Conexões de Trabalho de um Comandante

lham numa parte, numa vizinhança de atividades e ações que têm seu próprio minitexto?

Se as partes, ainda definidas de maneira aberta, são os lugares de residência no sentido de atividade e ação, e são a base da reprodução da subjetividade, qual é o papel do todo? A questão de partes e todo leva a uma linha de debate que reconhecemos como sendo bastante complexa. Nossa preocupação no momento, porém, é a de lançar dúvidas e não sugerir raciocínio definitivo.

Simplificando, há três opções iniciais: a primeira começa com a noção de que o todo é algo fora da parte e a parte é parte do todo. Organizações são entidades separadas e as pessoas se comportam dentro delas de acordo com regras observáveis e teoricamente previsíveis. Organizações podem ser estudadas enquanto entidades que têm estruturas, tecnologias, culturas e ambientes. Esta seria a opção da objetividade seguida pela maioria dos autores ge-

rencialistas. Uma segunda opção começa com o mesmo princípio, mas reconhece que as pessoas têm tendência a construir seus próprios mundos. Portanto, é necessário relativizar o conceito para levar isso em consideração. Esta opção pode ser chamada de subjetividade fraca e é onde se encontram as pesquisas sobre cultura organizacional feitas ou influenciadas por Schein (1986). A terceira opção seria a de partir da noção do todo dentro da parte, compreendendo isso de forma intersubjetiva. O todo não existiria enquanto ele mesmo, seria, — pode-se dizer — um segmento de nossa imaginação intersubjetiva, transformado em pseudo-real pelo seu efeito simbólico. Esta seria a opção da subjetividade forte. Nesta opção, o que chamamos de organizações não seriam nada mais do que coleções de partes, concentrações mais densas de processos cotidianos. Parece ser esse o encaminhamento dado por Pages em suas análises, quando fala da organização enquanto sistema de

mediações ou conjunto dinâmico de respostas e contradições, porque isso pode também ser uma descrição do dia-a-dia de cada um. Compreender **organização e cultura organizacional** enquanto representações sociais (Moscovici, 1988) é orientar o estudo da construção política da realidade para uma direção pouco trabalhada: a da intersecção do mundo vital e do sistema e para os processos de colonização do primeiro pelo segundo discutido por Habermas (1984). Até que ponto a recente preocupação da teoria administrativa em assimilar a palavra **cultura** não poderia ser um processo de dessublimação repressiva orientada para dar ao universo **reificado** a aparência de universo **consensual**, para usar a distinção de Moscovici.

Ao mesmo tempo, dado que a capacidade de ordenar atividades, ações e criar formas de agir é comprovadamente uma das características humanas desde a mais tenra idade (Leakey, 1978), é provável que esses diversos empreendimentos funcionem não somente porque as pessoas são administradas, mas porque a concentração de processos serve como imã para o uso de suas potencialidades. A reificação da organização como parte de uma ideologia gerencial precisa, portanto, ser compreendida como produto de um processo onde a negação implícita (a incapacidade organizativa do outro) aponta para a presença da negação contrária (a capacidade organizativa e autóctona do outro). Conseqüentemente, será o processo de colonização simbólica de fato hegemônico ou, como Habermas sugere, certas condições — entre as quais a complexidade — poderiam levar à desmistificação parcial do sistema frente às rupturas produzidas pelas partes.

Essas idéias não são novas em outras áreas de análise social, nas quais a noção de atividade, impregnada de significados que formam um cotidiano intersubjetivo, vem sendo trabalhada. Reconhece-se a presença de uma consciência prática das contradições presentes nestes significados, como também a possibilidade de a pessoa transcender parcialmente a consciência prática em relação à consciência discursiva (Giddens, 1979; Gramsci, 1978). Conclui-se, em outras palavras, admitindo a possibilidade de a pessoa assumir as contradições de ator e autor social e buscar uma desmistificação parcial das dimensões ideológicas que tornam o não natural em natural como, por exemplo, o caso do **mito do estado** (Spink, 1989). Essas possibilidades são criadas a partir da alteração de práticas e formas de agir; a auto-gestão compartilhada, que recupera e estende o cotidiano, traz novas contadições, mas deixa outras para trás. Essas mudanças estão no terreno e no significado da **parte**, desfragmentando-a, ampliando-a e aprofundando-a. Reconhece-se, em outras palavras, que as contradições da vida social associativa não se dão no ar, ou no misterioso **todo**, mas, ao contrário, no chão do cotidiano — na **parte**.

A mesma estória se repete ao examinarmos mais cuidadosamente a experiência do projeto norueguês de democracia industrial (Emery, 1969) ou os diversos estudos sobre participação em processos decisórios. O terreno do ponto de partida é sempre o mesmo: os eventos mais próximos, os eventos do cotidiano fabril. A luta é por uma **parte** desfragmentada, ampliada e aprofundada, reagindo às con-

seqüências negativas do processo de fragmentação e individualização como bem ilustrou o trabalho inicial de Trist & Bamforth (1951).

É nesse sentido que precisamos retomar os trabalhos elaborados dentro da linha de análise sócio-técnica, reconhecendo que apontavam não em direção de uma solução técnica, mas da recuperação interativa e compartilhada do sentido do cotidiano e do reconhecimento da maneira em que este se estrutura a partir de atividades, máquinas, processos de trabalho e falsas teorias de autoridade, competência e controle.

O mundo social está em constante movimento, suas contradições não são estáticas, nem avançam de maneira uniforme. O tema da complexidade é produto e produtor de suas circunstâncias, como também o é a nossa preocupação com cultura. Esse é o desafio que se apresenta para todos nós que trabalhamos com o terreno da ação, no campo do fenômeno organizacional. A discussão sobre cultura pode levar a tentativas infelizes de arregimentar o **todo** organizacional e ao resgate da **parte** com um campo contraditório de ampliação parcial de compreensão. Não nos parece estranho que autores mais populares já apontem em direção de empresas com poucos níveis hierárquicos, mas soltas e abertas, com muito mais autoridade distribuída (Peters, 1987; Drucker, 1988). A questão que se propõe é como isso seria elaborado: se a partir de um processo de desmistificação ou de uma nova *mystique*; se a partir de um **cidadão** que também trabalha ou de um funcionário que se transforma em um **cidadão** de uma empresa.

A análise compartilhada da intersubjetividade pode desmistificar e tornar visível os pressupostos ideológicos que constroem o espaço de atividade e de ação, como também pode tornar visível uma nova ordem de contradições que emergem na medida que a **parte** se expande. Os mineiros de carvão não se tornaram mais dóceis por terem assumido o processo de extração. Ao contrário, sentiram-se com maior capacidade e conhecimento legítimo para discutir o planejamento e a estratégia extrativa da mina; da mesma maneira em que uma comissão popular de saúde sente-se capaz de extrapolar os limites de centro e discutir a política de saúde da vizinhança.

Não queremos deixar dúvida alguma sobre se esses avanços são inevitavelmente parciais, como também são as experiências de comissões de fábrica de co-gerenciamento na área de serviços públicos (Cockburn, 1977) e abordagens recentes no terreno de mudança organizacional, nas quais a ênfase está em estimular processos heterogêneos e autóctonos de discussão, focalizado nas **partes**, sem nenhuma preocupação em eliminar as contradições que emergem no debate sobre sua vinculação. Mas, igualmente, é necessário refletir sobre quantas vezes a mudança no campo social tem sido abortada pela desvalorização da ação da **parte** frente à tirania simbólica do **todo**, e perguntar até que ponto a reificação do **todo** não é o passo crucial na negação da ação das pessoas enquanto elaboradoras de sua própria história. Porque, nós, enquanto pessoas, vivemos num micromundo, num cotidiano cheio de atividades, ações e significados — habitamos, afinal, em **partes**.

For some time the conventional viewpoint on organizational change has argued that change should always be considered at the level of the organization as a whole and that specific changes directed at parts of the organization tend not to have any lasting or broad effect. A similar point of view has been taken, for different reasons, by critics of recent attempts to alter the nature of work organization who have argued that local actions in the work experience and which are unaccompanied by wider change in class, capital or labour relations, merely produce a symbolic form of **new-fordist** work structuring. Using as a basis a series of studies in organizational complexity, a suggestion is made for an alternative and less conventional view of the role played by the **part** within the organizational whole.

Uniterms:

- organizational change
- organizationa culture
- complexity
- work organization
- inter-subjectivity

Referências Bibliográficas

- ASHBY, R. *Design for a brain*. London: Chapman & Hall, 1960.
- BAIN, A. & SPINK, P.K. Work organization in data conversion: a case study of an operational experiment. International Labour Office study of fragmented jobs in offices. Tavistock Institute 2T 328, 1990.
- BARKER, R.G. & WRIGHT, H.F. *Midwest and its children*. Evanston Ill., Row Peterson, 1955.
- BARTHES, R. *Mitologias*. São Paulo, Difel, 1987.
- BENDIX, R. *Work and authority in industry*. New York: John Wiley, 1956.
- BLOCK, M. The past and the present in the present. *Man*, 12, 2, 1977.
- COCKBURN, C. *The local state: management of cities and people*. London, Pluto Press, 1977.
- DRUCKER, P. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 1988.
- EMERY, F.E. & TRIST, E.L. The causal texture of the organizational environment. *Human Relations*, 18, 21, 1965.
- EMERY, F.E. & THORSRUD, E. *Form and content in industrial democracy*. London: Tavistock Publications, 1969.
- FELDMAN, B.B. (org.) *Antropologia das sociedades contemporâneas*. São Paulo: Global, 1987.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: Fleury & Fischer (ed.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M.T.L. O simbólico nas relações do trabalho. In: Fleury & Fischer (ed.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
- GEORGE, C.S. *História do pensamento administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1974.
- GIDDENS, A. *Central problems in social theory*. University of California Press, 1979.
- GRAMSCI, A. *Os intelectuais e a organização da cultura*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- HABERMAS, J. *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press, v. I, 1984; v. II, 1987.
- KELLY, J.A. A re-apraisal of socio-technical systems theory. *Human Relations*, 31, 12, 1978.
- LEAKEY, R.E. & LEWIN, R. *Origins*. London: MacDonal e Jane's, 1978.
- MENZIES, I.E.P. The functioning of social systems as a defense against anxiety. Tavistock Pamphlet, 3, 1961.

- MILLER, E.J. Socio-technical systems in weaving 1953-1970: a follow-up study. *Human Relations*, 28, 4, 1975.
- MOSCOVICI, S. Notes toward a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, p. 211-250, 1988.
- MURRAY, H. & SPINK, P.K. Socio-technical systems in Mining: three follow up studies. Tavistock Institute, 2T204, 1979.
- PAGES, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PETERS, T. *Thriving on chaos*, 1987.
- RICE, A.K. *Productivity and organization: the Ahmedabad experiment*. London: Tavistock Publications, 1957.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. S. Francisco, Jossey Bass, 1986.
- SCHWEIZER, J.P. La experiencia de la autoconstrucción en America Latina: los casos de Colombia, Brasil y Costa Rica. Seminario de Intercambio Regional de Experiencia sobre Vivienda (mimeo). San José, Costa Rica, abril, 1990.
- SEGNINI, L.R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: Fleury & Fischer (ed.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SPINK, P.K. Uma outra administração para o desenvolvimento. *Executive*, Porto Alegre: FDRH, 12, 2, 1989.
- TOFFLER, A. *Future shock*. London: Bodley Head, 1978.
- TRIST, E.L. & BAMFORTH, K.W. Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 1, 1951.
- TRIST, E.L.; MURRAY, H.; HIGGINS, G.W. & POLLOCK, A. *Organizational choice*. London: Tavistock Publications, 1963.
- TURNBULL, L. *The Chopwell story*. Gateshead Metropolitan Borough Council, 1979.

Recebido em novembro/90