

Caos e Ordem na Cena Organizacional

João José Azevedo Curvello¹ (Universidade de São Paulo - Brasil)

Texto apresentado no III Congresso Internacional Latino-Americano de Semiótica, no dia 01.set.96, na PUC (São Paulo)

1. Introdução à mutável cena organizacional

"Administradores não resolvem problemas: eles administram desordens." Ackoff

Nas organizações, a convivência com a mudança paradoxalmente virou rotina. Se fizermos um levantamento das iniciativas implementadas nas empresas brasileiras nas duas últimas décadas, é possível identificar um sem número de modismos e conceitos como Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Job Enrichment, Orçamento Base Zero, Análise de Valores, Downsizing, CCQ, Kaizen, Zero Defeito, PDI, TQC, JIT, Kanban, KT, 5s, ISO9000, Neurolingüística e Reengenharia (Moggi, 1994). Outros novos conceitos podem ser agregados, como Arquitetura Organizacional, Out-Replacement, Learning, Resiliência, e o mais novo de todos, a Empregabilidade.

Essas novas práticas, introduzidas e abandonadas em ritmo frenético, parecem acusar uma busca desesperada de manter alguma ordem no ambiente caótico em que se transformaram as organizações neste final de século. Tudo isso também caracteriza uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O novo cenário de globalização e competição em mercados complexos exige mudança das organizações. Mudança de objetivos, missão, valores e processos. A lei da selva mercadológica é taxativa: ou muda, ou morre. Não há meio termo.

Essa mobilidade, aliada às revoluções introduzidas nos processos produtivos pelas novas tecnologias da informação, está levando a um novo modelo: o da organização virtual, caracterizada como uma rede temporária de parceiros independentes - fornecedores, consumidores, e até mesmo concorrentes - ligados pela tecnologia da comunicação para dividirem habilidades, custos, e o acesso ao mercado de cada um. É uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com as relações baseando-se na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe (Davidow & Malone, 1993).

O advento desse novo modelo de organização traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações. Mudam também os signos e códigos dos discursos organizacionais. Mudam as relações de trabalho. Mudam os fluxos e processos produtivos.

Daí, é possível perguntar: haverá, ainda, alguma ordem neste processo de desestruturação por que passam as organizações? Será que, em algum tempo, as organizações conviveram com alguma ordem? É a busca de respostas para essas e outras perguntas que norteará este trabalho.

2. Ordenar é preciso: os pressupostos da burocracia

De início, é preciso definir o que entendemos por organização. Uma das definições clássicas é a elaborada por Parsons (1960, citado por Etzioni, 1980:9) como sendo "unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos". Outros autores definem como um agrupamento de pessoas, trabalhando em uma dada

¹ Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo em 2001.

Professor Adjunto da Universidade Católica de Brasília.

Diretor Editorial da Associação Brasileira dos Pesquisadores da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas (ABRAPCORP).

estrutura e local, operando uma determinada tecnologia, na busca de alcançar resultados e atingir objetivos comuns. Para atingir esses objetivos, as organizações acabam se caracterizando, entre outros aspectos, pela divisão do trabalho e do poder. E mais: estabelecem normas e necessitam impô-las, possuem regras e regulamentos, dão ordens que precisam ser cumpridas.

Essas definições passaram a ser desenvolvidas a partir do início do século XX, quando a natureza do trabalho e a da produção migravam, em grande escala, das formas artesanais para as industriais. E procuravam, de certa forma, mudar o padrão produtivo da primeira fase da revolução industrial, descrito como caótico, desordenado e profundamente desumano.

Max Weber (in Etzioni, 1980: 85-92) sugere que uma estrutura moderna de organização só será eficiente se possuir autoridade burocrática e racional. Para isso, precisa, entre outras coisas, de regras que padronizem atitudes e ações, da divisão do trabalho por competências e da hierarquia.

A criação desse modelo administrativo tem, certamente, raízes históricas na ciência. Não podemos esquecer que o processo de construção de modelos científicos é formado de uma rede logicamente coerente de conceitos para interligar os dados observados e expressá-los, sempre que possível, em linguagem matemática. A finalidade de quantificação, nesse caso, é dupla: conseguir precisão e garantir a objetividade científica mediante a eliminação de qualquer referência ao observador. A tentativa de quantificar, medir, ordenar aparece como uma busca incessante do homem racional de dominar as realidades. Realidades essas que sempre foram complexas e traziam, dentro de si, componentes inexplicáveis, não interpretáveis, não controláveis, da ordem e do caos.

Por isso, a busca frenética pelo controle. Essa é a marcha de uma das áreas de conhecimento das ciências sociais aplicadas: a Administração. Organizar e ordenar, para melhor controlar. Em suma, esse tem sido o objetivo dos estudiosos dessa área e tem contribuído para construir toda uma ideologia gerencial em que as questões são avaliadas a partir da perspectiva da racionalidade econômica, através da otimização dos meios, com rapidez, em busca da eficácia. Essa racionalidade, aliada às estruturas burocráticas, acaba por impor barreiras ao livre trânsito de informações. Só circulam livremente aquelas informações e aquelas idéias voltadas para a produtividade. Tudo o mais é visto como desperdício (Chanlat e Bedard, 1992:137-143).

Desde o início do século XX, quando surgem os pioneiros da racionalização do trabalho (Frederic Taylor e Henri Fayol, entre outros, pais da Escola de Administração Científica), tornou-se corrente a afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e souber comandar e controlar suas atividades (Santos e França, 1995). Essa escola foi sucedida pelo modelo das Relações Humanas (Mary Parker Follet, Elton Mayo, Barnard), que propunha corrigir a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter.

Foi a partir da década de 40 que os administradores e estudiosos do assunto sentiram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Surgiu daí a teoria da burocracia na administração, a que nos referimos ao início desse trabalho, ancorada nos estudos de Max Weber, na sociologia, e Barnard, Simon e Mc.Gregor, na área de Administração.

Entre os anos 50 e 70, numa tendência de integrar as várias ciências naturais e sociais, os estudiosos das organizações passaram a lidar com uma teoria geral dos sistemas, a partir, principalmente, do modelo de sistema aberto desenvolvido por Ludwig Von Bertalanfy, entendido como complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

Outro modelo adotado pelos administradores, principalmente Chandler, Burns e Stalker, foi a Teoria da Contingência. A partir de pesquisas que detectaram que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo e que não há uma única e melhor forma de organizar (Santos e França, 1995). Mais ou menos nesse mesmo período (anos

50/60), surge a teoria neoclássica, ou modelo de administração por objetivos (Drucker e Humble), que se define como uma técnica de direção de esforços através do planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar. Na década de 60, o ambiente já era descrito como de mudança e turbulência constantes, o que exigiu novas respostas ao obsoletismo dos processos tradicionais de planos de médio e longo prazos. Surge a era do planejamento estratégico, que evolui nos anos 70 para administração estratégica (Ansoff, Mintzberg, Porter), que procura definir, em suma, onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios.

Novos modelos surgiram nos últimos anos, como o modelo de administração participativa, o de administração japonesa (ou toyotismo), de administração empreendedora e o de administração holística. Até há pouco tempo, porém, uma análise simplificada do organograma da maioria das empresas permitia descrevê-las como organizações burocráticas, caracterizadas pela racionalização e departamentalização de funções e pela hierarquização do poder administrativo. Também uma análise mais detida em todas as noções que se seguiram às de Taylor, nos revela que essas não passam de adaptações ao modelo básico de controle da teoria clássica.

Para Weber, contudo, o problema central da organização está na própria fragilidade da sua racionalidade, constantemente pressionada por fatores externos, que comprometem a autonomia exigida para a consecução de seus objetivos.

Foram justamente os tais fatores externos a que Weber se referia que acabaram por implodir o modelo burocrático e introduzir uma nova realidade vista pelos administradores como caótica. Dentre esses fatores, podemos destacar a globalização e as novas tecnologias.

3. Globalização e Novas Tecnologias: as bases de uma nova ordem

Globalização é um termo que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e econômicos. Fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da informação, pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundo dos primórdios do capitalismo. Esse novo processo não é mais conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas. Essas organizações gerenciam espaços que atravessam as fronteiras territoriais. Tanto que hoje a própria existência dos Estados-nações mostra-se ameaçada, uma vez que a integração mundial das atividades empresariais limita a capacidade dos Estados de conduzirem políticas industriais autônomas (Ianni, 1996).

Com seu processo de aceleração, a globalização do mundo modifica, também, as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens nesse final de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. Em todo o momento se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

Liderando ou sendo carregadas por essa nova onda, as organizações passam por profundas transformações. O antigo tripé do conceito de organizações – pessoas, estrutura e tecnologia – entra em xeque, uma vez que esses componentes não mais precisam abrigar-se sob um mesmo espaço nem operarem a um mesmo tempo para configurarem uma organização.

Entretanto, de todos os componentes de uma organização, as pessoas são as que sofrem os maiores impactos com a virtualização e a desestruturação das burocracias. A crescente informatização dos processos administrativos e a proliferação de novas tecnologias para transmissão de dados estão apontando para o desaparecimento dos escritórios, para uma "deslocalização" do trabalho, para uma corrosão dos cargos, para o fim do emprego (Bridges, 1995). Hoje, cresce o número de pessoas que trabalham como empregados temporários ou em atividades terceirizadas. Charles Handy (1995a, 134) aponta para o fim dos escritórios como espaços particulares e, com eles, o fim de todo um modo de vida, e afirma que as empresas passam a ser mais organizadoras do que empregadoras. Ele

completa a descrição do novo cenário: "...bem menos gente dentro das empresas grandes, mais gente dentro das pequenas, mais gente trabalhando por conta própria, mais gente, infelizmente, deixada sem nenhum trabalho".

Bridges (1995) nos diz que o desaparecimento dos cargos é o resultado não reconhecido, mas lógico, das possibilidades geradas pela revolução do PC ligado em rede e pelos telefones celulares e outras peças da tecnologia da informação portátil. Essa tecnologia está permitindo o trabalho e a organização virtual. Segundo Handy (1995b), essa virtualidade permitida pelas novas tecnologias está forçando as grandes corporações a se estruturarem em pequenos grupos, que se reúnem apenas para a execução de determinadas tarefas e são desfeitos tão logo concluem seus trabalhos. Para Handy, uma das questões cruciais para os administradores da nova organização será o gerenciamento do pessoal que não se vê. A administração, nesse novo contexto, certamente terá de basear-se na confiança.

As novas tecnologias criam a possibilidade de também os produtos se tornarem virtuais, ou seja, passem a ser produzidos instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente. Também esse cliente deixa de ser apenas um consumidor de mercadorias para se transformar ele mesmo em uma espécie de co-produtor, num novo papel denominado de pró-sumidor. Outro fenômeno é que as organizações virtuais mudam com o conceito de públicos externos à empresa. De início, é possível perceber que clientes e fornecedores, por exemplo, passam a fazer parte de uma rede interativa antes aberta apenas aos acionistas e empregados. Como vimos logo ao início deste trabalho, o tempo e o espaço mudam de configuração: ao mesmo tempo em que afastam os funcionários, as organizações trazem para dentro de seus sistemas os clientes e os fornecedores. Estar dentro ou estar fora já não são posições tão nítidas, nesse caso.

As novas tecnologias e a globalização impõem, também, novas relações de trabalho. O tema é, ainda, polêmico, mas como nos diz Harvey (1994: 178-179), não podemos simplesmente fingir que nada mudou, quando a desindustrialização, a transferência geográfica de fábricas, as práticas mais flexíveis de emprego, a automação e as inovações estão às nossas portas.

Outra característica das mudanças operadas na cena organizacional é a mudança no volume e nos conteúdos de informação. Informação essa cada vez mais circular, dinâmica e acessível de qualquer ponto, através de um simples comando no computador. Lucian Sfez (1994) nos alerta para esse novo mundo movido e guiado pela comunicação, em que o excesso de informações e apelos pode levar, isso sim, ao caos da desinformação.

Essa nova organização, sem estruturas físicas e com poucas pessoas trabalhando em espaços imaginários, impõe uma nova forma de lidar com a informação e com a comunicação. Os fluxos comunicativos são abalados ou ganham novos impulsos. A tecnologia desenha uma nova forma de conversar e dialogar e a própria organização tem de repensar e reformular seus discursos legitimadores.

4. Novos signos de um novo discurso organizacional

As organizações foram construídas e ergueram-se baseadas em imagens. Dessas, aquela que se constitui na metáfora máxima da organização é a da máquina: conjunto de engrenagens azeitadas, em funcionamento harmônico e contínuo, para gerar um produto ou resultado palpável. Ao trabalhar com essa construção simbólica, todos os componentes organizacionais (pessoas, estruturas, técnicas) são vistos como peças dessa engrenagem. Tudo deve estar de tal forma disposto e ordenado que possa garantir um perfeito funcionamento da máquina. Daí as hierarquias e suas formas piramidais, como instâncias ordenadoras.

Depois, as organizações também são vistas e descritas como culturas. Redes de signos e significados organizados que expressam e ocultam as intrincadas relações corporativas. Como afirma Lotman (1979), as culturas podem ser caracterizadas como sistemas semióticos ordenados de comunicação, que determinam a própria organização sócio-cultural e a visão de mundo de uma

dada coletividade. Também sob a luz dessa metáfora, as organizações podem ser apontadas como culturas hierarquizadas de códigos hegemônicos ou subordinados a uma determinada ordem ou como um sistema de modelização. Essa ordem seria definida pela memória. O caos, aqui, está na destruição, no rompimento, da memória. Essa destruição da memória está na raiz das desestruturas impostas às organizações. Modelos, como as reengenharias, buscam apagar essa ordem, digamos histórica, e substituí-la por uma nova ordem produtiva e associativa. Só que os fracassos de suas implementações mais destroem os antigos códigos ordenadores do que constroem o novo.

Mais recentemente, as organizações passam a ser descritas como organismos vivos, que nascem, crescem, interagem e morrem, num ciclo próximo do biológico. Essa visão do organismo vivo nos remete ao aforismo de Schroedinger, de que a vida se alimenta de entropia negativa, ou seja, de que os organismos vivos buscam criar pequenas ilhas de ordem em seu interior às expensas de um aumento de desordem em outros lados. A vida depende, portanto, de um processo ordenador, da luta contra a tendência natural para o caos. A evolução é, em si, um processo ordenador. Segundo Rappoport (1976), as grandes mudanças estruturais, fisiológicas e comportamentais são possíveis porque as estruturas, a fisiologia e as pautas de comportamento se organizam sempre em conjuntos e isso acaba por intervir na produção do caos a partir da ordem e da ordem a partir do caos.

A capacidade de reconhecimento da ordem parece ser, portanto, um aspecto essencial da mente (Capra, 1992:89). Segundo o físico David Bohm (1980), a ordem é inerente à teia cósmica de relações em um nível mais profundo, não manifesto. Ele descreve o fenômeno como um holograma, em que cada parte, num certo sentido, contém o todo.

Essa visão faz com que transcendamos a metáfora do mundo e das organizações como máquina. Enterra-se, aqui, a visão cartesiana mecanicista do mundo. Daí, perguntamos, enterra-se também o modelo mecanicista de administrar e de atribuir signos e símbolos às organizações?

De início, é possível afirmar que fica obsoleto o discurso que contribuiu para criar o que Etzioni denominou "quadro irreal de felicidade": a simbolização da organização como uma família ideal, onde não havia a luta de poder entre grupos com valores e interesses conflitantes. E mais, desmorona a argumentação, vendida pelos comunicados organizacionais, de que a organização era o único espaço em que o indivíduo poderia crescer, a única referência, o único ponto de apoio. Também desmorona o antigo monopólio do controle da informação por parte dos altos escalões hierárquicos e, por consequência, também por parte dos profissionais de comunicação.

Aliás, a circulação de informações vem sendo apontada como o grande salto oferecido pelas novas tecnologias, como as intranets, pois oferece a oportunidade de romper com os antigos feudos, ou ilhas de informação (Holtz, 1996). Isso vem contribuir para derrubar a mentalidade tradicional de que a competência deve ser medida pelo número de informações úteis que o indivíduo ou o grupo detém.

Outra mudança por que necessariamente passarão as organizações é a da substituição da filosofia gerencial da racionalidade econômica e do controle. Como vimos, as alterações na ordem oferecidas pelas novas tecnologias esbarram numa cultura administrativa de exercício do poder a partir do controle da informação e dos atos das pessoas. A mudança necessária é, em síntese, uma mudança cultural, com toda a complexidade que envolve. Esse tipo de mudança opera-se em ritmo necessariamente lento, pela substituição gradual de valores, símbolos e mitos, e só surte efeito se os membros de uma dada sociedade ou organização realmente a percebem como necessária e a desejam.

Em trabalho recente, Garreth Morgan (1996) detecta várias novas metáforas organizacionais. Uma delas descreve a empresa como cérebro cibernético auto-organizativo; outra, apresenta a organização como prisão psíquica, povoada pelo inconsciente e seus fantasmas e representações de morte e imortalidade, sexualidade, ansiedade, sombras e arquétipos. Além das metáforas de sistemas políticos e instrumentos de dominação que podem ser encontradas na vasta literatura sobre

organizações (p.ex. Pagès et alii, 1987), o autor também apresenta a imagem da organização como fluxo e transformação. Certamente a mais próxima representação da atual cena organizacional, essa imagem está focada para as interações, para os círculos, para contradição e a crise.

A destruição das organizações como ícones da ordem e da eficiência exige pesquisa e interpretação atentas. Não podemos fechar nossos olhos para o fato de que, diariamente, mais e mais organizações e pessoas passam a trilhar o caminho da virtualização, da deslocalização do trabalho e da inserção global e que isso, muitas vezes, ganha dimensões caóticas. As primeiras sensações dão a impressão de que este é um caminho sem volta. Resta-nos, como pesquisadores e profissionais, estar atentos a esse acelerado movimento, de forma a captar a riqueza da diversidade fragmentada, não para controlar a natureza e os homens, com o que ainda sonham muitos administradores, mas para aprendermos, um pouco mais, sobre o significado de nossas vidas e de nosso trabalho.

Por fim, é preciso lembrar que nossas noções comuns de realidade estão limitadas à nossa experiência comum do mundo físico e que elas têm de ser abandonadas sempre que ampliamos essa experiência (Capra, 1992:84). Nesse novo mundo, a racionalização lógica já não nos oferece todas as respostas. A própria semiótica, descrita por Peirce (1977) como também um outro nome para a lógica, e sua doutrina formal dos signos passa por profundas transformações, como a exigir novas injeções de interdisciplinaridade. É preciso, hoje, em pleno caos, derrubar os frágeis muros que ainda separam as várias áreas do conhecimento, destruir preconceitos e aprender a lidar com a diversidade. Só assim poderemos sonhar em captar o que de há de possível ordem nesse nosso mundo caótico.

5. Referências Bibliográficas

- BOHM, David (1980) - *Wholeness and the implicate order*. Londres, Routledge & Kegan Paul.
- BRIDGES, William (1995) - *Mudanças nas Relações de Trabalho - JobShift* - São Paulo; Makron Books, reeditado, no mesmo ano, com o título de Um Mundo sem Empregos.
- CAPRA, Fritjof (1992) - *O Ponto de Mutação* . São Paulo, Cultrix.
- CHANLAT, Alain e BEDARD, Renée (1992) - Palavras: a ferramenta do executivo - in Chanlat, Jean F. (coord), *O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas* . São Paulo, Atlas, pp.125-148.
- DAVIDOW, W. H. & MALONE, M.S. (1993) - *A Corporação Virtual* - São Paulo, Pioneira.
- ETIZIONI, Amitai (1980) - *Organizações Modernas* . São Paulo; Pioneira, 6.ed.
- HANDY, Charles (1995a) - *A Era do Paradoxo* . São Paulo; Makron Books, 1995a.
- _____ (1995b)- Trust and the Virtual Organization, in *Harvard Business Review* , May-June, pp 40-50.
- HARVEY, David (1994) - *Condição Pós-Moderna* . São Paulo; Loyola.
- HOLTZ, Shel (1996) - Intranets: What's All the Excitement?, in *Communication World Online* , <http://www.iabc.com/cw/>, jun/jul.
- IANNI, Octavio (1996) - *Teorias da Globalização* . Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- LOTMAN, Jurij y Escuela de Tartu (1979) - *Semiótica de la Cultura* . Madrid, Ed. Cátedra.
- MOGGI, Jair (1994) - Processos de Mudança, in BOOG, Gustavo G. (coord) - *Manual de Treinamento e Desenvolvimento* - ABTD, pp 37-63. São Paulo; Makron Books.
- MORGAN, Gareth (1996) - *Imagens da organização* - São Paulo, Atlas.
- PAGÈS, Max et alii (1987) - *O Poder das Organizações* . São Paulo, Atlas, 1987.
- PEIRCE, Charles S. (1977) - *Semiótica* - São Paulo, Perspectiva.

RAPPOPORT, Anatol (1976). Que és la informació?, in "*Comunicación y cultura. 1. La teoría de la comunicaiión humana*" - Alfred G.Smith (comp). Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, pp. 71-90.

RIFKIN, Jeremy (1995) - *O fim dos empregos* - São Paulo, Makron Books.

SANTOS, Sílvio Aparecido dos e FRANÇA, Sandra (1995) - *Evolução dos Modelos de Administração: passado, presente e futuro da empresa no período de 1903-1995*. São Paulo, FEA/USP, mimeo.

SFEZ, Lucian (1994) - *Crítica da Comunicação* . São Paulo; Loyola.

TAYLOR, James R. (1990) - Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationelle, in *Communication Information* , Quebec, Vol. 11, n.1, pp. 17-60. 10