

A dimensão sociológica das organizações e empresas

Waldyr Viegas (*)

As organizações são antes de tudo uma rede de relações sociais.

Por uma dessas miopias tão freqüentes na administração, a visão corrente sobre as organizações ou sobre as empresas sofre sérias deformações que obnubilam a mente dos administradores e obscurecem o processo decisório. Uma delas é a monopolização do subsistema técnico.

Tal deformação se manifesta tanto na relutância em se estender a qualificação de empresa para além das organizações dedicadas à produção de bens ou serviços e com fins lucrativos, quanto na propensão dos administradores públicos ou privados de maximizar as funções voltadas diretamente para o objeto formalístico de suas organizações em detrimento dos aspectos sociológicos e administrativos.

Uma análise mais acurada vai mostrar, porém, que, na sua essência última, primária e imediata, a plena realização da empresa se dá através da função organização quando são realizados os processos de (1) divisão do trabalho, (2) de estabelecimento de estruturas de autoridade e de responsabilidade e (3) do desenvolvimento de processos de coordenação. O resultado desses processos é a criação de uma rede de relações entre pessoas.

Vê-se, pois, que está configurada no fato administrativo pleno a interação social e, por via de consequência, o fato social, uma vez que nele ocorrem ações e reações entre mem-



bro de um grupo com reciprocidade e coercitividade. Daí porque com freqüência, na linguagem corrente, a empresa é identificada como organização.

Uma rede de relações internas

O que distingue o fato empresarial de outros fatos sociais é ele se constituir num sistema onde podem ser identificados três outros subsistemas: o subsistema tecnológico, o subsistema administrativo e o subsistema social.

O subsistema tecnológico se caracteriza pelos elementos voltados diretamente para a realização física do objetivo estatutário da organização, ou seja, para a produção de bens ou serviços. Por este subsistema cada empresa se distingue das outras, isto é, uma empresa é vista principalmente pela natureza do bem ou do serviço que ela produz e pela forma predominante de produção ou de distribuição que adota.

O subsistema administrativo se caracteriza pela forma peculiar de se reunir recursos materiais e humanos no sentido da realização do objetivo social da empresa. Discute-se quanto à natureza unívoca ou analógica do fato administrativo, quer dizer, se o subsistema administrativo em sua essência seria distinto para cada categoria de empresa ou organização; se, por exemplo, a administração pública seria essencialmente distinta da administração privada.

O subsistema social se configura pelas interações entre os membros da organização e desta com seu ambiente. Independentemente da organização, do produto realizado, da tecnologia empregada, do mercado ou da clientela atingidos, do tipo ou do modelo administrativo adotado, toda organização é um conjunto de interações sociais, tanto formais quanto informais.

A posição relativa desses três sistemas no conjunto denominado organização ou empresa está longe de ser linear. Pelo contrário, existe uma hierarquia entre eles. É a análise mais minuciosa leva necessariamente a privilegiar o subsistema social em relação aos demais. Tal supremacia do subsistema social sobre os demais se torna evidente seja pela redução dos outros dois subsistemas a ele, seja pelo caráter essencial de interpenetrabilidade da organização com o ambiente.

A redução dos subsistemas técnico e administrativo ao subsistema social

Começemos na análise pelo subsistema técnico, por ser o que mais explicitamente parece ocupar o centro das preocupações do administrador. Tais inquietações se materializam

* Doutor em Administração pela Universidade de Grenoble (França), professor do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB) e auditor fiscal do Tesouro Nacional.

IDÉIAS

zam em angustiantes questões do tipo “o que vou produzir?”, “como vou produzir?”, “como vou atingir meu mercado?”, “como vou vencer meu concorrente?” etc. Aqui seguramente se concentram os 80% das dores de cabeça, das úlceras, do stress ou de surmenage de executivos e administradores.

Ocorre, porém, que só uma visão estreita e limitada da realidade organizacional vai transformar o subsistema técnico num fim em si mesmo. De fato, de há muito, a tecnologia deixou de ser reduzida à simples técnica, quer dizer, à pura capacidade individual para a produção de bens ou serviços. Na realidade bens e serviços são produzidos por pessoas, fazendo parte de um grupo social, para serem consumidos ou utilizados por um mercado, também inserido num dado contexto social. É por isso que hoje, na sociedade moderna e industrial, a tecnologia é entendida com um “conjunto de práticas sociais que transformam conhecimentos científicos em saber utilizado na produção de bens ou serviços” (MADEUF, Bernadette. *L'ordre technologique international: production et transfert*. Paris, La Documentation Française, 1981. p. 13).

Que a tecnologia seja uma prática social fica evidenciado quando se comparam modos de produção e de prestação de serviços em grupos sociais diversos, inclusive dentro de um mesmo país. Cada sociedade tende a conformar sua maneira de produzir a seus padrões característicos ou comportamentos e atitudes, enfim, à sua cultura.

Quanto a subsistema administrativo, sua redutibilidade ao subsistema social é patente, como o confirmam tanto a análise de seus elementos constitutivos quanto a História da Administração.

Administrar é um ato que implica interações entre indivíduos e grupos no sentido de se atingir um objetivo comum. Nestas interações entram em funcionamento elementos tais como formas e estilos de liderança, estruturas de poder, funcionamento de grupos, modelos de comunicação e culturas organizacionais; enfim, a administração não se reduz a formas de relacionamentos entre indivíduos, à semelhança de um contrato individual de trabalho entre o empregado e o empregador,

mas a uma forma de exercício de liderança e de comportamento grupal.

A ciência da Administração chegou a este estado através de um longo processo evolutivo e aproximativo de compreensão do fato administrativo. No princípio, uma visão mecanicista mal conseguia distinguir o homem da máquina que ele manobrava ou do posto de trabalho que ocupava. A constatação, nem sempre fácil e gratuita, da inadequação desta maneira de ver a empresa fez o estudo da Administração passar sucessiva e evolucionariamente para a Psicologia e, finalmente, para o campo da Sociologia, onde é seu verdadeiro e próprio lugar, mui-

O fato empresarial se distingue pela sua inserção dentro de um sistema onde podem ser identificados três subsistemas: o social, o administrativo e o tecnológico. Existe entre eles uma hierarquia e isto não permite que seja linear a posição relativa dentro do sistema da empresa ou organização.

to embora sem excluir da análise os elementos de engenharia industrial e de realização individual no trabalho adquiridos nas fases anteriores.

Empresa e ambiente

Se vista de seu interior, a empresa se constitui na inter-relação dinâmica dos três subsistemas analisados; vista de dentro para fora ela se apresenta como um sistema aberto. Toda organização está em contínuo intercâmbio de energias com seu ambiente. Através deste intercâmbio, ela tanto recebe influência do seu meio, quanto exerce influência sobre ele. Neste processo de influências mútuas, a organização, de um lado, é o reflexo do seu ambiente, absorvendo sua cultura e seu modo de ser; de outro, é um poderoso fator de modificação do ambiente.

Sem falar das modificações visíveis e superficiais induzidas pela organização no próprio mercado,

no meio físico e geográfico ou nos hábitos de consumo, modificações mais profundas e, por isso, menos observáveis ao olhar superficial ocorrem na adoção, pela sociedade dos valores da organização. Tais valores tanto podem estar imbutidos nos produtos da organização quanto podem ser induzidos pela modificação dos seus membros.

É exercendo influência sobre o ambiente que a empresa se transforma num instrumento inexorável de mudança social e numa portadora de valores para a sociedade. É como instrumento de mudança que a empresa atinge a excelência de suas dimensões.

Relações externas

A função de agente de mudança na sociedade é um dado inerente e inevitável da existência da empresa na sociedade. Mas essa influência está sujeita a algumas regras que determinam seu alcance e eficácia.

Há uma inexorabilidade da influência da empresa sobre o ambiente.

Embora a definição clássica de ambiente seja aquele espaço onde o sistema atua, mas sobre o qual não exerce poder, isto não quer dizer que o sistema não possa influenciá-lo. Pelo contrário. A influência do sistema aberto sobre o ambiente é um própria dele, tendo em vista a troca de energia entre ambos. Desta forma, a empresa modifica seu ambiente, queira-o ou não, saiba-o ou desconheça-o. Esta influência ocorre sob duas formas: diretamente, sobre os indivíduos pertencentes à organização e, indiretamente, através do produto que ela oferece ao mercado.

Quando se fala na Teoria de Sistemas de transformação dos inputs, a primeira imagem que aflora à mente é o processamento da matéria-prima em produtos acabados. Esta, porém, é a transformação mais visível, todavia seguramente não é a mais importante nem a mais profunda. A transformação mais profunda é a da mão-de-obra. A empresa é um fator direto de mudanças do ambiente porque modifica os indivíduos que nela trabalham.

A empresa transforma a mão-de-obra desde o início de sua contratação. O contrato de trabalho só juridicamente pode ser considerado como uma relação individual entre o empregado e seu empregador. Na

IDÉIAS

realidade esse contrato cria um complexo sistema de relações e de mútuas influências que atingem o empregado e sua família, sua categoria profissional e seu sindicato, suas relações com o Estado, com o sistema previdenciário e com a estrutura fiscal, entre outras.

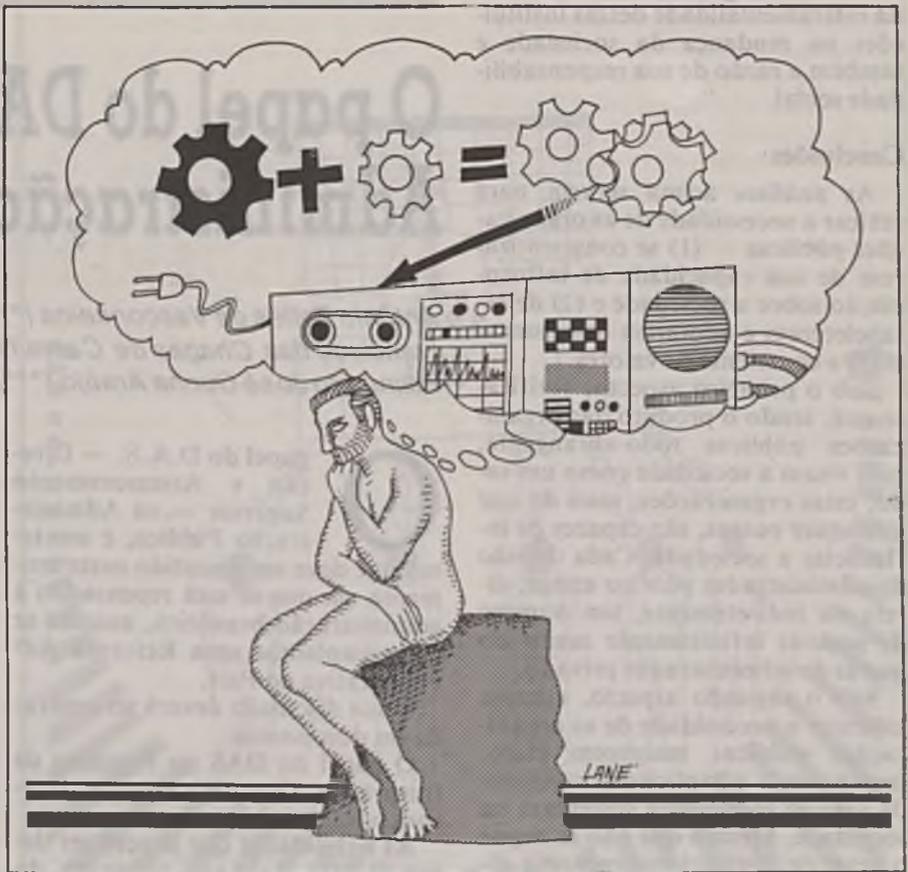
Além disso, a empresa transforma todo o corpo social constituído pelo seu pessoal porque nela ele desenvolve formas peculiares de comportamento, de agir e de reagir, enfim, desenvolve uma cultura própria e conforme a empresa. Realmente não se pode imaginar que um indivíduo, passando a maior parte de sua vida útil dentro de determinado tipo de organização não fique infenso às suas influências e possa se imunizar dela no domínio de suas relações fora da organização. Seja, pois, em função do tempo vivido na organização, seja pelo processo de socialização a que é submetido em razão do papel que exerce profissionalmente, os indivíduos se transformam em membros da sociedade, transformados pela cultura da organização.

Entretanto, maior é ainda a influência exercida pela empresa sobre o ambiente, e sobre a qual ela é mais diretamente responsável, que deriva imediatamente do produto que ela lança no mercado. Cumpre alertar, porém, que produto não é tão somente o resultado direto do funcionamento do subsistema técnico, mas, e principalmente, é o conjunto de valores que a empresa alimenta, incorpora e difunde no ambiente.

A empresa é uma difusora de valores

A empresa é um organismo que cria e difunde valores sociais. É por meio deles que ela se insere, é aceita e conhecida na sociedade. É o chamado processo de institucionalização, isto é, o processo pelo qual a empresa deixa de ser um instrumento meramente técnico para se transformar numa instituição, vale dizer, num organismo capaz de infundir valores sociais além das exigências técnicas de suas tarefas quotidianas. Neste estágio, a empresa passa a simbolizar aspirações da comunidade e seu senso de identidade.

No dizer de Selznick, como meros instrumentos técnicos, as organizações são planejadas para cumprir tarefas específicas. São meros projetos, percíveis como seu próprio



produto. Como instituições, possuem uma dimensão própria e natural. Resultam de interações com o meio, sendo receptáculo das aspirações e dos valores do grupo social (Selznick, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. p.9).

Condições de influência

O grau de eficácia da influência

A constatação de que existe uma grande diferença entre o homem e a máquina — superada a visão mecanicista da sociedade industrial — fez o estudo de administração passar sucessivamente pela psicologia e, finalmente, para o campo da sociologia, em todas as suas manifestações nos países, dos menos aos mais desenvolvidos.

sobre a sociedade é função de duas variáveis: o grau de institucionalização e o grau de indiferenciação do produto social.

Tanto maior influência exerce sobre o ambiente quanto mais institucionalizada for a organização. A institucionalização, com efeito, é o elemento que confere à empresa sua identidade, sua cor, sua personalidade específica, independente de seu produto.

Por outro lado, o nível de influência é inversamente proporcional ao grau de diferenciação do produto. Desta forma, empresas com produtos com menor grau de diferenciação, como as instituições de ensino ou os centros de pesquisa e outros desta categoria teriam maior capacidade de influenciar a sociedade do que aquelas organizações voltadas para um bem material, físico, com alto grau de diferenciação.

Instituições financeiras, por exemplo, têm também grande capacidade de modificação do ambiente, visto lidarem com um produto que é um recurso todo-abrangente, intermediário e indiferenciado, o próprio denominador comum de todas as transações. Neste fato reside a base

da instrumentalidade dessas instituições na mudança da sociedade e também a razão de sua responsabilidade social.

Conclusões

As análises acima servem para realçar a necessidade de as organizações públicas (1) se conscientizarem de sua capacidade de influência sobre a sociedade e (2) de estabelecerem e adotarem um sistema claro e consciente de valores.

Sob o primeiro aspecto, verifica-se que, sendo o produto das organizações públicas todo-abrangente, pois visam a sociedade como um todo, estas organizações, mais do que quaisquer outras, são capazes de influenciar a sociedade. Cada decisão do administrador público atinge, direta ou indiretamente, um número de pessoas infinitamente maior do que as do administrador privado.

Sob o segundo aspecto, cumpre salientar a necessidade de as organizações públicas manterem claro, transparente e explícito o conjunto de valores sociais que sustentam na sociedade. Mesmo que não se negue o grau de institucionalização já alcançado por muitas organizações públicas brasileiras, é proveitoso insistir sobre o fato de que a institucionalização é um processo e, como tal, está sempre *in fieri*, essencialmente inacabado e incompleto, capaz de avanços e progressos, mas também sujeito a recuos e esmaecimentos.

Dizem os psicólogos que existem três medos naturais no homem: o medo de perda de equilíbrio, o medo do barulho e o medo do desconhecido. O medo da escuridão é um medo derivado da consciência de que a escuridão traz o desconhecido. A atividade típica do administrador é a tomada de decisão. Apesar de todos os recursos informacionais disponíveis atualmente, a decisão é sempre um salto no escuro. O administrador consciente e clarividente decide com medo, mesmo quando sua decisão é firme e segura, pois sabe aquilatar a importância de seu ato. O administrador inconsciente não tem medo de decidir porque desconhece seu próprio ato de decidir. E o medo, dizem ainda os psicólogos, aumenta o voluntário: quem age com medo (não *por* medo) tem mais vontade de agir e usa de maior energia na ação.

O papel do DAS na Administração Pública

Antônio Telles de Vasconcelos (*)

Francisco das Chagas de Carvalho Neves (**)

Raimundo José Cunha Araújo (***)

O papel do D.A.S. — Direção e Assessoramento Superior —, na Administração Pública, é um tema que deve ser discutido neste momento em que se está repensando a administração brasileira, quando se tenta implantar uma Reforma Administrativa no País.

A sua discussão deverá ser centrada em dois pontos:

O papel do DAS no Processo de Integração Organizacional e Intero organizacional

As habilidades que devem ser desenvolvidas por um ocupante do Grupo DAS.

Essas são as questões básicas.

Envolvem, de modo geral, toda a problemática da função de assessoramento e direção superior na administração pública, onde o gerente tem de enfrentar problemas de toda ordem, para cumprir a sua missão num emaranhado da burocracia que prende à terra (à organização), lhe prende os braços nos movimentos inúteis da disfunção burocrática e lhe embotam o cérebro pelas rotinas existentes e pelas que tem de seguir e fazer seguir, rigorosamente conforme o figurino. Mas, antes de tudo, o DAS é um gerente da coisa pública, e este é um momento que exige reflexão para uma mudança radical na postura administrativa, se quisermos interagir com o ambiente; se quisermos fazer com que a organização onde trabalhamos acompanhe o ritmo do ambiente que a cerca e que está a exigir cada vez mais uma definição, um novo caminho a percorrer.



O momento atual do gerente está muito bem definido por Alvin Toffler, em seu livro mais novo lançado no Brasil, neste ano de 1986, "A Empresa Flexível", que enfatiza: "Ao invés de construírem edifícios permanentes, os executivos flexíveis de hoje podem ser obrigados a desconstruírem as empresas, a fim de maximizar sua flexibilidade. Devem ser peritos, não em burocracia, mas sim na coordenação da democracia. Devem se ajustar rapidamente a pressões imediatas — mas pensar em termos de objetivos a longo prazo"... o dirigente de hoje é forçado a inventar, e não a copiar: não há estratégias ou modelos infalíveis para serem seguidos (pág. 12).

Dentro desse quadro, o detentor de DAS é, ao mesmo tempo, um gerente do "status quo" e um agente de mudança, no sentido de que tem de se adaptar às novas necessidades, principalmente às dos usuários, que

* Administrador e coordenador de Desenvolvimento Gerencial da Funcep (Fundação Centro de Formação do Servidor Público)

** Administrador e professor de Planejamento Governamental na Fufpi (Fundação Universidade Federal do Piauí)

*** Administrador e professor de Administração Geral na Fufpi (Fundação Universidade Federal do Piauí)