Sérgio Lopes

Organizações e Sociedade

Quer pelo seu interesse prático, quer por constituirem um terreno de ensaios privilegiado para certa sociologia, as «organizações formais» contam já com uma notável acumulação de material empírico e de estudos teóricos. Poder-se-á falar, no entanto, de um conceito científico de «organização», e de uma «Sociologia das Organizações»? Qual o alcance das contribuições da escola funcionalista, «accionalista» e outras, neste domínio? No presente artigo, desenvolve-se uma reflexão sobre estes pontos, procurando-se mostrar que uma teoria sociológica das organizações não dispensa uma teoria da sociedade global mais elaborada, onde o fenómeno organização encontre um melhor enquadramento. Reconhece-se, porém, que os estudos sobre as organizações também podem contribuir, dialècticamente, para a formulação ou reformulação da teoria global.

1. O conceito de organização e a sociologia das organizações

1.1 O termo «organizações» é de utilização corrente. Dir-se-ia que toda a gente sabe o que são organizações.

Numa primeira abordagem, a definição do conceito não parece levantar sérias dificuldades, pois as organizações são detectáveis na experiência quotidiana. Enquanto conceito, as organizações situam-se, para usar a expressão de Guy ROCHER [1] num «primeiro nível de abstracção». E uma vez delimitado o conceito, está aparentemente precisado o objecto teórico da sociologia das organizações (ou das «organizações formais», consoante a preferência dos autores).

---

[1] Guy ROCHER, *Introduction à la Sociologie Générale*, Tome 1, Éditions HMH, Montréal, 1968, p. 55. Não se trata de adoptar o esquema do autor, mas de reter a existência de noções a diferentes níveis de abstracção, a partir das «informações» dos nossos sentidos. Qualquer que seja o critério de definição dos diversos níveis, a organização ocuparia sempre o primeiro.

Sabemos, porém, que o problema do estatuto científico de uma ciência, ou de um ramo de uma ciência, levanta questões de grande complexidade. Reportando-se à sociologia urbana, por exemplo, Manuel CASTELLS afirma que «uma ciência define-se pela existência de um objecto teórico próprio» [2], que adiante explicita como «conjunto conceptual construído para dar conta duma pluralidade de objectos reais». Noutro texto [3] o autor pergunta se «a cidade é um objecto real que deva ser recomposto a partir de objectos pròpriamente científicos, ou se ela tem uma entidade pròpriamente sociológica».

Na verdade, muitos investigadores que se ocuparam do estudo sociológico das organizações, tentaram delimitar o seu ramo. É clássica a posição de Chester I. BARNARD, segundo o qual uma organização formal seria «um sistema de actividades ou forças coordenadas conscientemente, entre duas ou mais pessoas». Esta definição serviria de base a ulteriores delimitações e reformulações do conceito que surgirão ao longo deste artigo.

A questão anteriormente posta tem, porém, uma segunda parte, que a completa: será uma organização «um objecto real que deva ser recomposto a partir de objectos pròpriamente científicos»...? Neste ponto somos tentados a mudar um pouco de terreno, e a repor a questão noutros termos. Não será uma organização formal uma «síntese de numerosas determinações», cobrindo um conjunto de objectos pròpriamente científicos, cuja articulação se esbate pela abstracção, pelo isolamento da organização formal, relativamente à totalidade ou ao movimento de totalização em que se insere?

Saber o que o conceito de organização formal representa, o que ele nos esclarece e, correlativamente, o que nos oculta, corresponde a fazer um balanço que só poderá ser verdadeiramente fecundo, após uma análise crítica à sociologia das organizações.

Mas há ainda outros escolhos que esta tem de enfrentar. Num novo terreno, mas não ignorando as objecções anteriores, vai aparecer a questão: «Em que medida não será arbitrária a distinção entre «organização formal» e «organização social»?

A este respeito escreve David SILVERMANN [4]: «Em parte por conveniência, e em parte com base na observação empírica, tornou-se prática corrente distinguir organizações formais (ou complexas) do que se chama organização social. Segundo um texto

---

[2] Manuel CASTELLS, «Théorie et idéologie en sociologie urbaine», *Sociologie et Sociétés*, Vol. I, n.º 2.

[3] Manuel CASTELLS, «Y a-t-il une sociologie urbaine?», in *Sociologie du Travail*, n.º 1/68, p. 74.

[4] David SILVERMANN, *The Theory of Organizations*, Heinemann, London, 1970, p. 8.

recente [5], as organizações formais foram criadas com o propósito explícito de realizarem certos objectivos [6], e possuem quer normas (destinadas a antecipar e conformar o comportamento tendo em vista esses objectivos), quer uma estrutura formal de estatutos que marcam distintamente as linhas de comunicação e autoridade [7]. Onde a vida social se processar fora de um quadro de objectivos explícitos ou normas que definem essa estrutura formal, crê-se mais apropriado o uso do termo "organização social"».

Talvez a distinção que D. SILVERMANN estabelece seja incompleta, ou denote uma confusão de níveis. Por outro lado, a expressão «organização social» é susceptível de diferentes empregos. Mas na sua argumentação está contida implìcitamente a confissão de que só arbitràriamente se podem destacar as organizações de outras formas sociais organizadas, ou seja que os caracteres dos elementos do conjunto superior (aqui o «grau de explicitação de objectivos» ou o «carácter patente das normas de organização») apresentam os mais diversos cambiantes de intensidade, o que causará dificuldades no traçado de fronteiras entre os sub-conjuntos que se queiram isolar.

A delimitação do conceito é, pois, sempre arbitrária, e nunca feita segundo um critério teórico rigoroso.

1.2 Mas se a definição de «organização formal» não encontra um critério seguro que lhe marque os contornos, não há dúvida que a sociologia das organizações acumula já uma volumosa quantidade de estudos e de material empírico, o que sugere que, a não haver ciência, existe pelo menos uma problemática específica das organizações.

Com efeito as organizações formais (sejam elas empresas, universidades, hospitais, prisões, etc.) podem ter problemas em comum, ou pelo menos levantar problemas a certos sectores sociais a quem interessa o seu estudo mais ou menos sistematizado. Esse estudo tem encontrado um reconhecimento por parte de muitas universidades e autoridades administrativas. A sociologia das organizações tem, pois, existência institucional, e possui uma unidade ao nível da sua utilização, isto é, a organização é de facto um objecto unificador de pesquisas.

---

[5] David SILVERMANN cita BLAU e SCOTT, *Formal Organizations: a Comparative Approach*, Londres, 1963.

[6] Como se verá adiante, isto não significa que esses objectivos sejam sempre um elemento essencial à sobrevivência da organização. Por outro lado, os objectivos e as normas não podem ser considerados critérios substanciais para a distinção, uma vez que, para além do que atrás se diz, os objectivos explícitos ou as normas, mesmo se necessários, não são elementos intrínsecos da organização.

[7] Aqui termina a citação de BLAU e SCOTT. O resto do texto é de David SILVERMANN.

Quem tem estado interessado em promover essas pesquisas? Não há dúvida que inicialmente a sociologia das organizações foi criada para a resolução de problemas do patronato e administração. Mas, se bem que o admitam, vários sociólogos que se ocupam deste campo, afirmam hoje a sua independência em face das canadas dirigentes.

Na verdade houve uma distanciação teórica, uma mudança na forma de pôr os problemas, por parte de muitos autores pertencentes à escola dominante neste ramo — o que não implica necessàriamente uma perda do carácter ideológico dos seus estudos, no sentido de conterem uma visão da sociedade global que pressupõe (e convida a...) uma manutenção das linhas essenciais de funcionamento e formas de dominação. Por linhas tortas, muita da actual sociologia das organizações, escreve direito no seu ideário anterior.

1.3 É costume dividir-se a história da sociologia das organizações em três fases:

1.ª — A época de TAYLOR, FAYOL e da «organização científica do trabalho». É marcada pelo pressuposto de uma possibilidade muito elástica de adaptação do homem às condições de trabalho; o que torna legítimo o estudo destas numa perspectiva «racional», isto é, na linha da procura de um óptimo mecânico.
Poderíamos igualmente incluir nesta fase os estudos sobre a burocracia de Max WEBER. A este período em que as organizações são estudadas sob o seu aspecto «formal», chama MARCH a era da «teoria clássica da organização».

2.ª — O «factor humano» é posto em relevo posteriormente pela «escola das relações humanas» (Elton MAYO, ROETHLISBERGER e DICKSON). A organização é considerada como uma unidade fechada, e o seu óptimo em matéria de eficiência, é identificado ao óptimo das «relações humanas», formais e informais, que dentro dela se estabelecem. Seria possível incluir nesta fase os estudos sociométricos de MORENO, e a dinâmica de grupos de K. LEWIN, ambos contribuíndo para pôr em relevo o aspecto informal das organizações.

3.ª — Numa terceira fase a articulação automática entre as organizações e o «sistema da personalidade» é posta em causa. A integração destes dois «sistemas» torna-se um objectivo muito central no estudo. As escolas estruturo-funcionalistas (PARSONS, SELZNICK) e a psicologia social (ARGYRIS, etc.) e a «teoria da decisão» (que influencia particularmente

MARCH e SIMON) propõem uma análise baseada num «system approach», tendo como quadro de referência um «sistema», difícilmente isento de analogias com esquemas conceptuais da biologia e psicologia. Paralelamente, alguns autores criticam o primado da sincronia neste «approach», e propõem um modelo accionalista, um «action approach», que é formulado de diversos modos (A. TOURAINE, D. SILVERMANN).

2. Funcionalismo e sociologia das organizações

2.1 Chamar-se-ão funcionalistas [8] os estudos sobre as organizações, cujo objecto é a organização formal concebida como um sistema (no sentido que adiante se explicita), incluído noutros sistemas mais amplos [9] (pequena comunidade ou sociedade global). O elo que se estabelece entre o sistema envolvente e as organizações (que constituem sub-sistemas *dentro* do primeiro) é tìpicamente de ordem funcional, numa acepção próxima daquela em que a biologia emprega o termo, mas as latitudes entre as quais varia o grau desta interdependência podem ser maiores ou menores, de acordo com as opções do autor [10]. Na noção de sistema concorrem várias propriedades [11]:

a) A parte só adquire significado enquanto inserida no todo. Mais ainda: um sistema é um conjunto de partes interdependentes, e essa interdependência determina um intercâmbio que se processa *ordenadamente* entre as suas diversas componentes. Compreende-se, então, que o todo apareça com uma configuração específica, e não como um simples aglomerado de elementos.

---

[8] Interessa sobretudo uma definição do funcionalismo no quadro da sociologia das organizações. Mas no fim do capítulo sugere-se uma correspondência quase perfeita entre a definição dada neste âmbito e uma mais geral, respeitante a diversos campos. É de notar que a definição é dada amplamente, de forma a incluir os estudos onde o sistema é mais «aberto» (por exemplo em KATZ e KAHN), abrangendo por maioria de razão os casos de sistema menos «aberto» (PARSONS, Elton MAYO).

[9] Como ainda se verá, a referência ao sistema envolvente, e à articulação entre os dois sistemas, pode não ser explícita.

[10] Recomendamos a este respeito a leitura de David SILVERMANN, *op. cit.*, pp. 32 a 38.

[11] Bastaria a primeira das propriedades para caracterizar o sistema. Mas embora por vezes com alguma relutância (e normalmente até sem ela), o funcionalismo admite as outras. Não introduzimos aqui o postulado do «funcinalismo universal» (MALINOWSKI ou outros, que pertencem a uma visão «maximalista» dentro do funcionalismo). Como se disse, a definição é dada em termos de exigência mínima, e foi inspirada no que A. TOURAINE chamou «perspectiva funcionalista», correspondendo ao «system approach» de D. SILVERMANN.

b) As relações sistémicas, enquanto constituem o todo como uma *unidade,* individualizam-no em face do contexto. O sistema (aqui, a organização formal) mantém a sua *individualidade* no seio de outro sistema mais amplo, o que se torna possível pelo facto de ser relativamente independente do seu meio, isto é, por possuir um certo grau de *autonomia.* Existem, pois, nele, dispositivos que lhe permitem «*sobreviver*», ou seja, conservar essa autonomia.

c) Na medida em que é lícito falar em «sobrevivência» do sistema, no sentido atrás referido, esta implica uma série de *necessidades* que devem ser satisfeitas. O *funcionamento* do sistema significa a utilização dos seus dispositivos internos tendo em vista esse fim.
«Uma das necessidades das organizações formais (mas não a única) será a prossecução de objectivos *(goal-attainment).* Mas como A. ETZIONI [12] faz notar, a prossecução de objectivos (parece que o que aqui está em questão são os objectivos estatuários, ou pelo menos os explícitos) não assegura por si só a manutenção do sistema. Nem tão pouco será sempre uma necessidade «vital», uma vez que podem existir outras (como a de obtenção de apoio externo ou interno) que eventualmente obriguem a organização a abandonar esses objectivos — podendo-o fazer expressa ou tàcitamente; o abandono pode-se passar sem que os agentes sociais envolvidos tenham disso perfeita consciência, inclusivamente.

d) Se se admite que o sistema «sente» necessidades e procura satisfazê-las, então poder-se-à falar no seu comportamento — isto é, as organizações são susceptíveis de imputação de actos, constituem «sujeitos», actores sociais. HAWORTH escreve: "As organizações são por vezes responsáveis por um acto no sentido de que ele provém de um certo conjunto de relações sociais que aparecem como sendo independentes das qualidades pessoais dos indíviduos em causa. O que se torna ainda mais claro quando um acto é repetido muitas vezes, mesmo que o pessoal tenha mudado» [13].

---

[12] Ler Amitai ETZIONI, *Organizações Modernas,* tradução de Míriam L. Moreira Leite, Livraria Pioneira Editora, S. Paulo, 1967 pp. 30 a 35.
[13] Citado por D. SILVERMANN, *op. cit.,* p. 29.

2.2 Como Van der BERGUE [14] afirma, o conceito de *equilíbrio dinâmico* é o cerne da análise funcionalista. A adopção do sistema implica a aceitação de uma forma de «homostase», que impede a visão dos fenómenos de mudança fora dos limites definidos pela perpetuidade do seu «núcleo» — ou pelo menos do núcleo do sistema superior. A uma modificação corresponde sempre outra, «compensatória», repondo as coisas num estado de equilíbrio, e no fim do processo nada de essencial se alterou [15].

Em alguns casos, está subjacente à análise uma concepção normativa de equilíbrio. Então, um «melhoramento» do estado de coisas traduzir-se-ia por um agravamento das condições noutro domínio, de modo que todas as tentativas de modificação estrutural estariam condenadas ao malogro por uma ciência «melancólica e funesta» [16]. Citando A. LOVELOY, GOULDNER lamenta o «pathos metafísico» que impregna parte da sociologia das organizações.

2.3 Dentro do ponto de vista adoptado, o funcionalismo abrange não só o estruturo-funcionalismo [17], como a corrente dominante da psicologia social das organizações (ARGYRIS e LIKERTT), grande parte dos estudos sobre o impacto da técnica e das exigências do mercado nas organizações (TRIST, EMERY e RICE), ou das análises sobre o processo de tomada de decisão empresarial e administrativa (MARCH e SIMON) e a própria «escola das relações humanas» (ELTON MAYO e ROETHLISBERGER), na medida em que ela emprega um sistema (fechado) como objecto teórico das suas pesquisas.

Também se poderia pôr o problema da inclusão de muitos trabalhos de carácter empírico, que sem uma referência explícita ao quadro de referência funcionalista, e pretendendo-se livres de «preconceitos teóricos», isolam as organizações, ou até uma só organização (na hipótese de estudo de casos), da sociedade envolvente. Com efeito este procedimento corresponde frequentemente à adopção do sistema fechado, como o fizeram os teóricos das «relações humanas».

Valerá a pena transcrever uma passagem de um artigo de V. L. ALLEN, que se refere aos problemas que neste ponto se debatem: «A análise em separado de secções da sociedade, sem refe-

---

[14] Citado por D. SILVERMANN, *op. cit.*, p. 58.

[15] O «núcleo» são as necessidades básicas do sistema, ou o «sistema cultural de valores» (PARSONS).

[16] Ler o artigo de Albin W. GOULDNER «Pathos metafísico e a teoria da burocracia», in A. ETZIONI, *Organizações Complexas*, tradução de J. A. Castro Medeiros, Ed. Atlas, S. A., S. Paulo, 1967, pp. 79 a 89. A citação é da p. 89, a segunda, p. 81.

[17] É interessante a leitura das p. 217 de D. SILVERMANN, *op. cit.*

rência ao conjunto, só se justifica com base na suposição de que a estrutura do conjunto não tem qualquer influência sobre o comportamento das partes. Quer dizer, que se considera que a sociedade tem uma unidade orgânica fundamental. De um ponto de vista diferente, esta concepção ainda se impõe como defensora dos métodos «clínicos» e «técnicos» em sociologia. Com efeito, estes são aplicados de acordo com a convicção que uma acção empreendida ao nível do indíviduo ou de um pequeno grupo pode corrigir uma situação; ora isso só será possível se pensarmos que as estruturas da sociedade não determinam a acção. O método do estudo de casos baseia-se na hipótese de que as sociedades às quais se aplica não conhecem conflitos de classe, e são sistemas harmoniosos com valores e objectivos aceites por todos. Caso contrário, este método mostra-se-ia fútil.

De um ponto de vista teórico, deve acrescentar-se que o método de estudo de casos é estático na sua concepção. Todo e qualquer esquema conceptual que pressupõe a existência de relações sociais nìtidamente circunscritas, e não permite qualquer modificação dos seus limites, só autoriza uma análise estática, ou, no máximo, que se concebam mudanças no interior destes limites. Os estudos de casos referem-se a um grande número de pequenos problemas, pressupondo que cada um tem uma identidade sociológica e está, de qualquer modo, protegido do meio que o cerca. A identidade de cada problema só pode ser salvaguardada no caso de admitirmos que nenhuma mudança se passará, ou então que esta mudança nunca será suficiente para o perturbar, ou ainda, que cada pequeno sistema de relações sociais dispõe de uma espécie de mecanismo interno que restaura o *statu quo* [18].

2.4 A acabar esta introdução ao funcionalismo serão apresentadas algumas observações:

1.ª O método do estudo de casos, bem como as análises da escola de «relações humanas» são, em certo sentido, casos extremos dentro do funcionalismo; correspondem à adopção de um sistema fechado, e à admissão implícita de uma visão estática da sociedade envolvente.

2.ª O funcionalismo, tal como foi definido, abarca hipóteses de sistemas mais abertos em face do sistema superior. Mas o estudo dos fenómenos de mudanças, neste último, está condicionado pela exigência de um equilíbrio dinâmico.

---

[18] V. L. ALLEN, «La doctrine de l'empirisme et l'étude des organizations», *L'Homme et la Société*, 15, Janvier-Février-Mars 1970, p. 233.

3.ª O funcionalismo de alguns sociólogos, como MERTON e GOULDNER, poderia levantar questões, quanto à sua inclusão no esquema proposto. Não sendo esta a sede própria para uma análise aprofundada do problema, remetemos o leitor para a obra de D. SILVERMANN, já mencionada, [19] retomando-se parcialmente este ponto, quanto ao primeiro destes autores, quando, em texto seguinte, se tratar do fenómeno burocrático.

4.ª É a adopção do conceito de sistema a nível de pequenas unidades sociais, ou de conjuntos de relações sociais pequenos e intermédios [20], mais do que a sua aplicação à sociedade como um todo, que caracteriza o funcionalismo, tal como foi definido.
Embora atribuindo-lhe diferentes propriedades, outras escolas também empregam o conceito de sistema no quadro da sociedade global [21].

3. Algumas das principais contribuições do estruturo-funcionalismo para a sociologia das organizações

3.1 Philip SELZNICK foi o primeiro a tentar aplicar sistemàticamente os esquemas do estruturo-funcionalismo ao estudo das organizações. Ao debruçarmo-nos sobre esta tentativa, esboçaremos um itinerário conceptual, que nos fará surgir o contexto e a problemática de que emergem as suas principais noções.

Para SELZNICK a organização formal aparecerá, numa primeira abordagem, como uma «*economia*», isto é, como «um sistema de relações que define a disponibilidade de recursos escassos, que podem ser manipulados em termos de eficiência e de perfeita adequação aos seus fins *(efficience and effectivness)*». Como afirma o autor em questão, «é o aspecto económico das organizações que retem a atenção dos técnicos de administração, e na maioria das vezes, dos estudiosos de relações públicas, bem como de administração de empresas» [22]. Este «aspecto» apela, em primeiro lugar, para o estudo das «estruturas formais», para o organigrama, e inspirou tanto a «organização científica do trabalho», como as teorias da burocracia de Max WEBER.

---

[19] Quanto a MERTON, ler pp. 46 a 48, e quanto a GOULDNER, pp. 155 a 163; D. SILVERMANN, *op. cit.*

[20] Estas unidades sociais ou conjuntos de relações sociais são isoladas empìricamente.

[21] É o caso dos marxistas, por exemplo.

[22] Ler artigo de Philips SELZNICK, «Fundamentos da Teoria da Organização», in Amitai ETZIONI, *op. cit.* (n.º 16), p. 32.

Mas SELZNICK não se detem nesta abordagem «racional» dos problemas. O conceito de *«recalcitrância dos instrumentos de acção»* levá-lo-à a concentrar a atenção noutras questões.

Segundo ele, «o acto organizativo básico» é a *delegação,* que torna possível a «mobilização das aptidões técnicas e administrativas». A delegação, porém, constitui sempre um «empreendimento precário, que requer uma elaboração contínua de mecanismos formais de coordenação e de controle» [23]. E isto sucede porque «os indivíduos se mostram propensos a resistir à despersonalização, a exceder os limites do seu papel segmentário, a participar como integrais» [24]. Como o autor afirma, «a delegação é um acto de organização relacionado com designações formais de funções e poderes. Teòricamente estas designações referem-se a papéis e funções oficiais, e não ao indivíduo como tal. Contudo, o facto é que a delegação envolve necessàriamente indivíduos concretos, que têm interesses e objectivos, que nem sempre coincidem com os objectivos do sistema formal».

O «indivíduo integral» é, pois, *«um instrumento de acção recalcitrante»*. Por outro lado, também as instituições ou organizações que se situam no meio em que a organização em questão se movimenta, podem ser para ela instrumentos recalcitrantes, dado que as relações que se processam entre esta e aquelas se adequam a regras gerais que não podem prever todas as situações concretas. O conceito de instrumento recalcitrante, fazendo ultrapassar uma visão «racional» das organizações [25], aponta para as «dimensões não-racionais do comportamento», e para o estudo das «estruturas informais» organizativas.

As organizações, para além de serem «economias», surgirão também agora como *«estruturas sociais adaptáveis»* aos seus condicionalismos internos e externos.

Se os indivíduos tendem a «participar como integrais», poder-se-ia esperar que as organizações fossem predominantemente modeladas pela personalidade dos seus membros, ou dos seus dirigentes. SELZNICK assegura-nos, porém, que «o envolvimento dos indivíduos como *personalidades integrais* não significa que as características organizacionais sejam as dos indivíduos. Deve-se reconhecer o *carácter orgânico* emergente das organizações formais, consideradas como sistemas cooperativos. Quer isto dizer que a organização decide, toma providências e faz ajustes» [26].

---

[23] A este respeito ler D. SILVERMANN, *op. cit.*, pp. 51 a 54 (sobre SELZNICK).

[24] Artigo e obra referidos na nota [22], p. 33. Em algumas citações não aceitamos integralmente a tradução brasileira, motivo pelo qual alguns termos aparecem substituídos.

[25] Referimo-nos a «racionalismo» de TAYLOR ou de WEBER.

[26] Artigo e obra referidos na nota [22], p. 35.

Portanto, para SELZNICK, a organização formal é um *sistema,* como atrás o caracterizámos, e uma vez adoptado este quadro de referência, o autor entende ser «peculiarmente útil» a adopção dos pressupostos da «*análise estrutural e funcional*», que «relaciona os comportamentos simultâneos e variáveis com um sistema de necessidades, e com um mecanismo presumìvelmente estável. O que significa que se considera que determinado sistema empírico possui *necessidades básicas,* essencialmente relacionadas com a sua auto-manutenção» [27]. E «a manutenção do sistema, como necessidade genérica, poderá ser especificada em termos dos seguintes imperativos»:

1) a segurança da organização, como um todo, em relação às forças sociais do seu ambiente;

2) a estabilidade das linhas de autoridade e comunicação;

3) a estabilidade das relações informais na organização;

4) a continuidade da sua política e das fontes donde esta emana;

5) uma homogeneidade de perspectivas, em relação ao significado e papel da organização.

As passagens transcritas não escondem a dificuldade com que o autor depara ao tentar articular o «sistema» com as «personalidades» nele implicadas. Porque é que o «envolvimento dos indivíduos como personalidades integrais» não obsta ao «carácter orgânico emergente das organizações»?

E relacionada com esta questão, vamos encontrar outra: Como conjugar as «necessidades» do sistema com as motivações dos participantes?

Embora SELZNICK pense que as necessidades não são sempre satisfeitas pela actuação consciente dos agentes sociais, mas, por vezes, pelas consequências imprevistas dessa actuação, ele tende a valorizar «certas necessidades criadas pela própria organização que orientam a atenção e as energias dos seus participantes mais destacados» [28].

Vemos assim a perspectiva «voluntarista» e «racional» ser reintroduzida com o fim de colmatar a não existência de um mecanismo que integre satisfatòriamente o funcionamento do sistema com as «estruturas informais».

A respeito das «necessidades básicas» anteriormente referi-

---

[27] *Idem,* p. 36.

[28] Citado por D. SILVERMANN, *op. cit.,* p. 52.

das, que o autor considera estáveis e independentes da maior parte dos fenómenos de mudança na organização, D. SILVERMANN escreve: «Essa caracterização (...) pouco o ajudará a reforçar a validade do conceito de necessidades básicas e o seu próprio ponto de vista àcerca da natureza das necessidades organizativas; pois cada um de nós é livre para formular, a seu modo, juízos de valor àcerca da natureza dessas necessidades. Além disso, se analisarmos as organizações em termos das suas necessidades, estaremos numa situação difícil para distinguir as causas da acção das suas consequências (salvo o caso de uma visão teleológica sobre o problema); pois a causa «básica» de qualquer acto poderá ser apenas definida como aquilo que as necessidades do sistema tornarem necessário» [29]. No mesmo texto, D. SILVERMANN considera que «esta tendência de passar por cima do problema das causas é a fraqueza mais fulcral da abordagem funcionalista» [30].

3.2 Talcott PARSONS debruçou-se sobre o problema em suspenso: a articulação entre a personalidade e o sistema. E, ao mesmo tempo, estudou as conexões existentes entre o *sistema mais amplo* (sociedade global) e *os seus sub-sistemas* (as organizações, no caso que nos ocupa).

A primeira questão é resolvida mediante o conceito de «*sistema central de valores*». Este orienta as diferentes motivações dos indivíduos para padrões de actuação que asseguram a auto-manutenção da sociedade como um todo. As disparidades filtram-se através duma referência comum aos valores dominantes.

Por outro lado, se é certo que num sistema existem *funções* que visam a sua auto-manutenção e continuidade, o facto é que elas só adquirem significado à luz desses valores dominantes.

E são ainda esses valores que vão estabelecer um elo entre o sistema global e os seus sub-sistemas. Como? Para PARSONS dizer que a organização formal se empenha na *prossecução de um objectivo,* significa afirmar a existência de «uma relação entre esta e as partes relevantes do meio exterior em que ela actua ou funciona». Essa relação consistiria numa «maximização relativa a condições significativas (tais como custos e obstáculos) de alguma categoria ou espécie de produção *(output)* do sistema». Esse sistema, atingidos os seus objectivos, «produz um elemento identificável que pode, de alguma forma, ser utilizado por outro sistema; isto é, a produção da organização representa para outro sistema uma entrada ou acréscimo *(input)* [31].

---

[29] D. SILVERMANN, *op. cit.*, p. 53.

[30] *Idem*, p. 53.

[31] Ler artigo de PARSONS, «Sugestões para um tratado sociológico da teoria da organização», in A. ETZIONI, *op. cit.*, (n.º 16); a citação é da p. 44.

Ora, tanto os objectivos, como a natureza do *output*, são *referidos* aos valores dominantes, e por eles *sancionados*.

Outro modo de apresentar a conexão que se estabelece entre o sistema global e as organizações é feito mediante a recorrência *aos próprios pré-requisitos da existência destas*. Esses pré-requisitos só podem ser satisfeitos através da sociedade envolvente, sendo um deles a própria prossecução dos objectivos. Os outros dizem respeito à sua *adaptação* a essa sociedade, à capacidade de *integração* das suas partes componentes, e na tomada em consideração do imperativo de *manutenção dos valores dominantes* (pattern-maintenance, latency). Deste modo a própria existência da organização contribui para a *estabilidade* da sociedade como um todo. E os *objectivos organizacionais* são *funções* do sistema envolvente.

4. Outras abordagens funcionalistas

4.1 Parte da *psicologia social* também emprega a noção de sistema como quadro de referência da sua análise. C. ARGYRIS [32] constrói um modelo de organização, contrapondo-o às exigências da personalidade dos participantes. As «propriedades essenciais» desse «*modelo integrado*» (*«mix-model»*) paradigmático, são susceptíveis de «degradações» ou modificações, que se refletem não só de modo imediato no seu próprio funcionamento, como também (é essa a questão mais importante) na integração dos sistemas da organização e da personalidade.

Poder-se-ia falar aqui da adopção de um sistema cujos caracteres não são, à partida, delimitados. Em torno de um *paradigma* (e este sim, reune todas as qualidades sistemáticas), marcam-se ùnicamente vectores, cujos sentido e dimensão variam de acordo com as exigências do tipo de relações que se vão estabelecer com o sistema da personalidade, determinando essas mesmas exigências a selecção das «propriedades essenciais» do outro sistema (o da organização).

ARGYRIS apresenta assim o seu paradigma: «As propriedades essenciais dos organismos sociais estão nele contidas implicìtamente:

1 — A configuração formada pelas componentes;

2 — O conjunto mantém-se por meio das interrelações de todas as componentes. Nenhuma componente, nem nenhum sub-

---

[32] C. ARGYRIS, *Participation et Organisation* (Tradução de C. Lingagne), Dunod, Paris, 1970.

-conjunto dirige ou domina por completo o todo. As interrelações das componentes referem-se aos mecanismos pelos quais as componentes trazem ou recebem uma contribuição da parte das outras componentes;

3 — A prossecução de objectivos;

4 — As componentes e as suas interrelações evoluem de modo a enfrentarem e a adaptarem-se aos novos estímulos que influenciam a organização interna;

5 — A organização domina suficientemente o seu meio-ambiente, de forma a continuar a diferenciar-se deste» [33].

Em seguida ARGYRIS mostra-nos um quadro em que estão destacadas seis variáveis [34]. Reproduziremos esse quadro, restringindo-nos às três primeiras dessas variáveis.

A organização afasta-se das suas propriedades essenciais	*A organização aproxima-se das suas propriedades essenciais*
1 — Uma componente (ou um sub-conjunto) dirige o todo	As interrelações de todas as componentes criam o todo e dirigem-no
2 — Consciência da pluralidade das componentes	Consciência da configuração formada pelas componentes
3 — Prossecução dos objectivos das componentes	Prossecução dos objectivos do todo

Do exposto poder-se-à concluir que para ARGYRIS o conceito de organização representa algo diferente do que representava para os autores anteriores. O objecto mudou, ao modificarem-se os objectivos e o enfoque da análise, revelando-se simultâneamente o carácter operacional dos conceitos aqui usados [35]. O «objecto» prende-se pois a conceitos empíricos, flutuando com os imperativos «práticos», e, possìvelmente, com a própria metodologia empregue.

---

[33] *Op. cit.*, p. 144.

[34] *Op. cit.*, ver quadro p. 145.

[35] Para um aprofundamento dos problemas epistemológicos debatidos, recomendamos, além dos citados artigos de Manuel CASTELLS e da leitura do *Lire le Capital*, tomo I (parte de ALTHUSSER) de L. ALTHUSSER e E. BALIBAR, F. Maspero, Paris, 1968/69, e ainda o artigo de E. DE IPOLA, «Vers une science du texte social», in *Sociologie et Société*, Vol. 2, n.º 1, Maio 1970, p. 123.

4.2 Para MARCH e SIMON, a «*teoria do equilíbrio da organização*» representa uma «*teoria de motivações*» cujos «postulados» centrais serão [36]:

1) uma organização é um sistema de comportamentos sociais interrelacionados de um certo número de pessoas, que denominaremos *participantes* da organização;

2) cada participante e cada grupo de participantes recebe da organização *estímulos,* em troca dos quais oferece à mesma *contribuições;*

3) cada participante manterá a sua colaboração enquanto os estímulos oferecidos forem tão grandes ou maiores (em termos do seu valor atribuído pelo participante, e de alternativas que lhe forem abertas) do que as contribuições dele solicitadas;

4) as contribuições dos diferentes grupos de participantes são a fonte a partir da qual a organização recolhe os estímulos que oferece;

5) portanto, a organização é «solvente» — e continuará a existir — enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionarem estímulos em quantidade suficiente (para provocarem essas contribuições)» [37].

MARCH e SIMON adoptam, pois, uma perspectiva «neo-racionalista». Para eles a sobrevivência do sistema é assegurada pela «racionalidade» da sua administração.

Mas esta noção de «racionalidade», asseveram-nos os mesmos autores, não nos deverá conduzir à estreiteza das análises da «teoria clássica da organização... (que) como a Teoria Económica Clássica, não soube tornar explícito o carácter subjectivo e relativo da racionalidade» [38], pois «não se pode falar em racionalidade senão dentro de um quadro de referência; e este quadro é limitado pelos conhecimentos do homem racional» [39] — o que não fôra admitido pelos «clássicos». Teremos, pois, que tomar em conta questões pertinentes ao risco, à incerteza e à subjectividade das escalas de preferência, factores que entram a partir de agora nos horizontes de uma decisão racional.

---

[36] J. G. MARCH e H. A. SIMON, *Les Organisations* (tradução francesa de J. C. Rouchy), Dunod, Paris, 1964.

[37] *Op. cit.*, pp. 82 e 83.

[38] *Op. cit.*, p. 134.

[39] *Op. cit.*, p. 134.

Que questões nos suscita esta «teoria da decisão» das organizações?

Como no caso anterior, estamos face a um modelo paradigmático cuja lógica interna preenche as propriedades do sistema, uma vez pressupostas certas condições relativas ao meio-ambiente e aos participantes. Mas estes dois exemplos contêm também diferenças significativas, derivadas da diversidade dos fins das suas «encomendas» — isto é, as variações sobre o «objecto» dependem do problema «prático» em questão (que no primeiro caso é a integração das personalidades dos «participantes», e no segundo o processo das decisões).

4.3 Será que, pelo facto de apelarem para constatações empíricas, os dois últimos esquemas escapam a um artificialismo, sintoma de insuficiência teórica? Com essa insuficiência, quiz-se dizer que as construções elaboradas subentendem uma natureza humana ideal-típica e um meio-ambiente que preenche um dado número de requisitos. E de facto, a recorrência aos «dados da experiência» não obsta a que esses «dados», senhores e servos do empiricismo, se mantenham silenciosos nas longas pausas entre as suas asserções: só respondem às questões que lhes são postas e na linha já implìcitamente definida pela ideologia das perguntas.

4.4 Em SELZNICK, que GOULDNER acusa de «pathos metafísico», não seria difícil de detectar uma acentuada preocupação pela estabilidade dos «sistemas», não desligada de uma concepção conservadora da sociedade e dos seus mecanismos.

Tanto os seus trabalhos, como os de PARSONS são passíveis das críticas atrás formuladas ao funcionalismo em geral. Além de insuficiências ao nível da epistemologia, o «sistema» tem mostrado grandes dificuldades em explicar satisfatòriamente os fenómenos de mudança radical, o que lançou grande número de sociólogos noutras sendas de análise.

5. O accionalismo e a sociologia das organizações

5.1 Para Max WEBER, «os deuses do Olimpo são numerosos e estão em conflito constante» [40]. O que equivale a afirmar a não existência de valores dominantes (enquanto essa dominância significa a prevalência de um sistema hierarquizado de valores capaz de dar conta de toda a acção dos indivíduos), e admitir a liberdade do indivíduo na escolha dos «seus próprios deuses e dos

[40] Sobre Max WEBER é interessante a leitura de diversas obras de Raymond ARON sobre o seu «maitre à penser».

seus demónios» orientadores. Deste pessimismo radical relativamente aos valores [41] deriva uma gama muito extensa de evoluções possíveis, pois a acção social não tem uma linha de rumo marcada, não é integrada por padrões de comportamento comuns a uma fracção suficientemente ampla da sociedade.

Já nos debruçámos sobre os trabalhos de PARSONS, e tivemos ocasião de relacionar o seu «central system value» com a visão funcionalista dos mecanismos sociais. Se retirarmos esse conceito do corpo da sua teoria, tornar-se-á inevitável um regresso a uma perspectiva muito menos «integradora» dos fenómenos sociais, onde não se sentirão tantas dificuldades na explicação das mais amplas modificações na vida dos homens em comum. Por isso não parecerá estranho que alguns Autores exprimam em termos de um retorno parcial a Max WEBER a sua recusa em aceitar o «sistema» como quadro de referência.

Assim, David SILVERMANN tenta um «tipo-ideal de abordagem accionalista», expresso em sete postulados fundamentais [42] e inspirado não só em Max WEBER, como também nas obras de BERGER, GOFFMANN e COHEN. A WEBER ele irá buscar uma série de instrumentos teóricos e de conceitos básicos, tais como *tipo-ideal, «Verstehen» («compreensão»,* como percepção sem mediação de categorias lógicas; trata-se de uma noção que WEBER parece ter encontrado nos trabalhos do jovem JASPERS, quando este tentava distinguir a nevrose, susceptível de uma compreensão «experimentada» por parte do observador, da psicose, onde tal compreensão já não é possível; Max WEBER reformulou cuidadosamente este conceito, que segundo ele, é peculiar à problemática do conhecimento nas ciências da cultura), *acção social, significação social,* e outros. Não sendo este o local apropriado para uma análise detalhada da conceptologia weberiana, convirá no entanto uma menção a três dos sete «postulados» de que parte SILVERMANN:

— se a sociedade determina o homem, este, por sua vez, determina a sociedade; qualquer conjunto de significações mantem-se ùnicamente em virtude da sua contínua reafirmação quotidiana;

— do mesmo modo, através da interacção social, os homens modificam, convertem e transformam as significações sociais;

---

[41] Ler também as críticas de G. LUKACS, expressas em *La Destruction de la Raison,* tomo II, L'Arche, Paris, 1958 (tradução francesa de S. George e vários), e *Histoire et Conscience de Classe,* Les Éditions de Minuit, Paris, 1969 (trad. francesa de K. Axlon e J. Bois).

[42] D. SILVERMANN, *op. cit.,* pp. 126 e 127.

— não são de admitir explicações positivistas que afirmem que a acção é determinada por forças coercivas e externas, *quer estas sejam ou não de natureza social.*

O último postulado revela qual o alcance do accionalismo em questão. Se a floresta funcionalista nos escondia as evoluções mais profundas no seio de uma zona (ou de toda a vegetação), a árvore weberiana não capta da floresta senão o que se pode explicar a partir da sua raíz, ou do seu entrelaçar com outras raízes. Ali, a consideração de um todo homogéneo dificulta a apreensão da sua dinâmica, aqui tudo tende para um atomismo psicologizante que quase abdica de qualquer explicação *pròpriamente social* (se admitirmos, como DURKHEIM, que o «social deve ser explicado pelo social», e que o social não se resolve nas relações interindividuais).

5.2 Alain TOURAINE desenvolve outra *«perspectiva accionalista»*. A dinâmica social está dependente do conceito de *«sujeito histórico»*, um actor transcendental que TOURAINE pretende conceber como «mero instrumento de análise».

Seria interessante uma análise detalhada da sua «Sociologie de l'Action». Possìvelmente esta revelar-nos-ia que o primado dado à diacronia pela sua «perspectiva accionalista» não exclui o que GOULDNER chamaria um «pathos metafísico», que se exprime num jogo de partidas dobradas, que sob a designação de «dupla dialéctica», ou outras, pressupõe que cada evolução se compensa por uma involução em sentido oposto. Pelo menos no que nos diz respeito à sua abordagem de certos problemas sociais, esta tendência parece-nos bem patente.

A exposição que se segue não pretende restituir as concepções de TOURAINE, mas tenta apenas esboçar uma leitura crítica dos seus estudos teóricos sobre o fenómeno organização, baseando-nos nós na sua *Sociologie de l'Action* e na *Société post-industrielle* [43].

Para TOURAINE a *participação* do homem na construção da sua própria História pode ser experimentada individualmente na sociedade tradicional. Sendo o *poder* do senhor (e o da classe dominante) interpretado como uma manifestação da ordem divina, pode através dele o homem sentir a sua participação no transcendente — e portanto na *criação* (que só pode emanar da ordem divina) [44].

---

[43] A. TOURAINE, *Sociologie de l'Action*, Ed. Seuil, Paris, 1965 e *Société post-industrielle*, Ed. Denöel, Paris, 1969, p. 189 a 261.

[44] Cfr. com as pp. 181 e 182 de A. TOURAINE, op. cit., (n.º 43) em 1.º lugar, e ainda com o texto das pp. 119 a 133.

Contrastando com o mundo pré-industrial, a sociedade industrializada de hoje é marcada por uma dessacralização (a «entzauberung», de WEBER), que se repercute numa *despersonalização das relações de autoridade.* Mas essa despersonalização, «enquanto libertadora da *submissão do homem ao homem,* pode submeter o indivíduo à pressão que sobre o seu trabalho é exercida pelas *condições colectivas da realização deste*» [45].

A dessacralização não representa mais do que a outra face de uma outra tendência: a crescente racionalidade da sociedade industrial. *Racionalidade formal* (no sentido de Max WEBER [46], que não é equivalente a eficiência material. Para TOURAINE, ela provém de um «*modelo racionalizador*», orientador de comportamentos, «que não pode ser definido como um *one best way,* contraposto à irracionalidade das condutas sociais, como o pretendia TAYLOR» [47].

Uma vez esclarecida a acepção em que se emprega o termo «racionalidade», a nossa atenção deve incidir sobre a sua «realização» na vida social. Ora quando falávamos de «condições colectivas de realização do trabalho» na sociedade actual, lançámos um primeiro conceito que vai apelar imediatamente para outro: *a organização,* como elemento fundamental no processo de mudança social [48].

Além de constituir uma comunidade (na medida em que encerra um *sistema de relações sociais*), uma organização é também um *agregado específico* («ensemble particulier»), enquanto portadora de *projecto colectivo,* cujo eixo de referência é o «*modelo racionalizador*». E é nesse sentido que TOURAINE caracteriza a organização que «aparece, na perspectiva accionalista, como uma *mediação, que também se pode constituir em obstáculo, entre os actores históricos, dirigentes ou assalariados, e os valores de desenvolvimento e democracia*» [49].

Uma oganização representa um conjunto de *interesses particulares,* que são defendidos em nome de uma *racionalidade própria, particular,* que em si não se identifica, (mas também não a nega), com a racionalidade do todo, da sociedade global. Esta inserção da racionalidade particular na racionalidade do todo tem um certo paalelismo com o que o Autor chama o princípio da «*dupla dialéc-*

---

[45] A. TOURAINE, *op. cit.*, p. 181.

[46] «Na raíz desta racionalidade está a abstracção... que define o período do capitalismo. A redução da qualidade à quantidade». H. MARCUSE «Industrialization and Capitalism», *New Left Review,* n.º 30, p. 5. MARCUSE explica muito bem a noção de «racionalidade formal».

[47] *Idem,* p. 183.

[48] Como adiante vamos fazer notar, há aqui um «desvio» não só do «objecto» como da própria realidade em causa.

[49] A. TOURAINE, *op. cit.*, p. 183.

tica das organizações»: — quanto mais um indivíduo ou um grupo participa intensamente na organização, tanto mais esta tende a ver aumentado o seu papel na *criação colectiva social;* mas (e *é este o reverso da medalha*) essa criação particular, ao pretender-se criação geral (e não uma mediação para os valores, mas demiurga desses valores), *provoca o afastamento dos membros não-dirigentes (da organização)* das condições colectivas de realização da criação.

Contra essa situação apelarão os membros não-dirigentes, e fá-lo-ão também em nome do modelo racionalizador (dos valores de desenvolvimento e democracia...). E assim se explica que *a «um máximo de participação se alie um máximo de reivindicação»* [50].

Na *Société Post-industrielle,* estas questões são postas de modo algo diferente. A entidade *«empresa»* é encarada de dois modos. Enquanto *organização,* a empresa releva da análise de sistemas ou «perspectiva funcionalista»; organização é pois um termo aqui usado numa acepção diferente. Mas enquanto *instituição,* ela constitui *«o encarar contraditório dos valores sociais* (de desenvolvimento e democracia...) [51] por diversos grupos».

Por outro lado, a empresa aparece agora como *«uma conexão (agencement) de vários níveis de funcionamento»,* razão pela qual TOURAINE entende que ela *«não é um conceito sociológico,* mas uma realidade social que a análise deve decompor». O porquê destes diversos níveis (TOURAINE refere-se a *«três níveis específicos»: estratégia, equilíbrio* e *políticas empresariais)* encontra-se no aparecimento progressivo de mediações entre o *poder económico* e a *actividade profissional.*

Para além das observações esboçadas quando introduzimos o Autor, parece pertinente uma referência a duas questões particularmente importantes:

a) TOURAINE considera que *a empresa não é um conceito sociológico.* Talvez, por idênticas razões, se devesse dizer o mesmo das *organizações,* na acepção em que estas são tomadas na sua obra «Sociologie de l'Action».

b) *No que respeita à «perspectiva accionalista»,* para além de esta deslocar o *«objecto»* do estudo, também aqui se opera uma deslocação da «realidade» em causa, pois já não são tanto *organizações singulares* o que está em foco, mas o *fenómeno organização em geral e o seu signi-*

---

[50] *Idem,* p. 187.

[51] A. TOURAINE, *op. cit.,* (n.º 43, em 2.º lugar), p. 197. Não se trata de uma citação mas de uma interpretação do texto. O último parágrafo contém diversas citações desta obra, e que se localizam entre as pp. 189 e 260.

ficado. O tipo de preocupação científica mudou, o interesse centra-se na organização enquanto facto que assume um certo «papel» (mediador) na História que os homens constroem. As *organizações* inserem-se plenamente no quadro da *organização social.*

6. Outras abordagens do fenómeno organização

6.1 No início do artigo quisemos saber em que medida seria legítima a abstracção responsável pelo «isolamento da organização formal relativamente à totalidade ou ao movimento de totalização em que se insere».

Entendemos que o facto de a organização formal ser ou não um objecto científico depende, em primeiro lugar, da possibilidade de «recompôr» esse «objecto» a partir de «objectos pròpriamente científicos». Depois, seguindo aqui TOURAINE, parece-nos agora importante considerar a sua *susceptibilidade de decomposição* em níveis que requeiram um tipo de análise específica.

Em terceiro lugar, o objecto científico enquanto revelado por um conceito, deverá estabelecer conexões de determinado tipo com outros conceitos, no interior de uma teoria.

Uma vez preenchidas estas condições, cremos que *o problema do recorte* operado na realidade (ou seja, o da susceptibilidade dos contornos conceptuais esbaterem a teia de relações e conceitos que poderiam dar conta, de modo mais efectivo, dos fenómenos estudados) terá sido, em certa medida, ultrapassado.

Mas ainda não se explicitaram todos os requisitos: o facto de a organização formal ser um objecto científico, depende ainda da legitimidade do «isolamento da organização formal em relação à totalidade...», que julgamos ser função da localização do conceito na hierarquia, e no encadeado de relações que se estabelecem no seio da teoria [52].

Vimos que para os funcionalistas a abstracção mencionada se justifica (quando se justifica...) através da referência a uma dada articulação entre o sistema e os seus sub-sistemas, postulando-se que as organizações são sub-sistemas dentro de um sistema mais amplo.

Esquema que nos parece demasiado simples: as regiões em que a análise pode decompor o todo social aparecem automàticamente identificadas como as realidades que empìricamente mais fàcilmente se podem surpreender... Não estamos perante um pro-

[52] Estes requisitos não se somam, nem se sobrepõem necessàriamente. Nem tão pouco pretendem ser exaustivos.

cesso demasiado hábil de resolver (ou de não resolver) o problema?

Ao contrário do que parece suceder com os funcionalistas, TOURAINE centra as suas preocupações na sociedade como um todo. Na *Sociologie de l'Action,* as organizações aparecem-nos englobadas nesse todo, quando descobrirmos o modo como a sua racionalidade própria, particular, se articula com a racionalidade da sociedade global, ou quando nos apercebemos do seu papel de mediação entre os actores históricos e os valores de desenvolvimento e democracia.

Mas o que acaba de ser dito só se aplica às organizações da civilização industrial. E de facto TOURAINE não as localiza, enquanto conceitos, numa Teoria da Sociedade Global; apenas procura apreender o alcance que pode assumir a sua existência e funcionamento no seio de uma sociedade industrializada, quando nos reportamos a uma análise da evolução histórica dessa mesma sociedade.

E chegados a este ponto poderíamos perguntar a nós próprios se não haveria outro processo de resolver o problema que tem estado a ser debatido, bem como outro que foi tratado em capítulos anteriores — o dos esquemas teóricos a que recorrer para efectuar uma análise dinâmica da sociedade.

Com a atenção presa nestas duas questões, parece-nos importante abandonar a *soi-disante* «sociologia das organizações» e pesquisar outros domínios do pensamento social, onde, com preocupações de ordem diversa, e tendo em vista fins numa primeira abordagem diversos (a curiosidade centrava-se mais no estudo das *instituições*), vários autores se debruçaram, tanto sobre as organizações, como sobre a organização social.

Os estudos desses autores caracterizam-se pela mesma tonalidade globalizante que se encontra nas páginas da *Sociologie de l'Action* de TOURAINE.

Em primeiro lugar ocupar-nos-emos de algumas partes da «crítica da razão dialéctica» de Jean-Paul SARTRE. O autor procura efectuar aí uma análise dinâmica da vida social.

6.2 Ora, vimos que existiam diversos processos de superar uma visão mais ou menos estática dos fenómenos sociais. Constatámos que, quer um atomismo analítico, quer o recurso a um «actor transcendental» atingem esse objectivo. Um outro caminho, porventura dos mais utilizados na história do pensamento social, é o recurso a uma «*génese ideal*». Procedendo de uma tradição cuja origem é muito remota, esse método surge nos escritos de numerosos autores, desde a antiguidade até HOBBES, Adam SMITH

e Jean-Jacques ROUSSEAU [53]. Consiste numa narração de factos, que visa menos a explicação efectiva dos fenómenos sociais històricamente verificados, de que a elucidação, e muitas vezes, o julgamento à luz de dados valores, de circunstâncias actualmente ocorrentes. A construção do «enredo» terá normalmente de assentar em certas remissas praxiológicas, e no pressuposto da existência de uma «*natureza humana*» dotada de variados atributos fundamentais (egoísmo ou bondade natural, etc.). Daqui resulta que a historicidade deste método não é mais do que aparente — não é a «génese» que determina o ocorrido no momento estudado, mas é uma avaliação desse mesmo momento à luz de certa ideologia que irá provàvelmente «recriar» o passado de certo modo.

Para Jean-Paul SARTRE [54], o fenómeno organização torna-se inteligível a partir de uma «génese ideal» impregnada de exemplos históricos, e que é aplicada no quadro da *dialéctica,* enquanto «*lógica do inacabamento*». São duas as principais categorias que SARTRE emprega: *a série,* conjunto humano que recebe a sua unidade do exterior (por exemplo: uma «bicha» nas paragens dos autocarros); a ela contrapõe-se o *grupo em fusão* (onde se processou uma passagem dialéctica da quantidade à qualidade; enquanto além, na série de 10 elementos, o 10.º designa um número de ordem, aqui cada um é o 10.º, o 8.º ou o 1.º, cada um «é aquele pelo qual somos 10»). A passagem da série ao «grupo em fusão» constitui o primeiro momento da «génese ideal» — *o momento da formação.*

Dentro do pensamento do Autor é possível estabelecer o paralelismo das categorias «série» e «grupo» em fusão» com os *princípios da serialidade* e da *totalização* — em certa medida, este paralelismo é susceptível de extensão aos conceitos de *prático-inerte* e de *praxis.* Falar-se-á de *totalização* e não de *totalidade* a respeito dos grupos, por imposição da dialéctica que lhes é inerente: efectivamente, um grupo constitui-se como tal, e só permanece nessa qualidade, enquanto se refizer contìnuamente, debatendo-se contra a ameaça de um (sempre possível) regresso à série. A serialidade actua como uma espécie de princípio de «entropia», como um poder fascinante do inerte, que impede que o grupo se torne numa totalidade acabada, num ser transcendente aos indivíduos que o constituem. Assim, o grupo permanecerá sempre um *acto,* nunca designará um *ser.*

---

[53] Na teoria do contrato social, no que toca a J.-J. ROUSSEAU.

[54] J.-P. SARTRE, *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, Paris, 1960. Ler G. LAPASSADE, *Groupes, organisations et institutions*, Gauthier-Villars Fditeur, Paris, 1970, pp. 75 e segs., onde a tese de SARTRE é explicada detalhadamente, com constantes citações. O autor adere quase completamente a essa tese.

O *segundo momento* da génese ideal é a *organização*. Já admitimos que o grupo supõe uma auto-criação contínua do grupo. Ora, a organização será precisamente a «acção do grupo estatuário sobre si mesmo, antes de ser acção sobre o exterior, como o era, na sua essência, a praxis individual. A palavra organização designa ao mesmo tempo a *acção interior* pela qual um grupo defende as suas estruturas, *...e o próprio grupo como actividade estruturada*» [55]. Deve observar-se que «o grupo não age sobre o objecto senão enquanto age sobre si mesmo»; e que esta acção sobre si é «a única que exerce enquanto grupo». Ela prende-se ao facto de o grupo «definir, dirigir, controlar e corrigir constantemente a praxis comum». Mas este conjunto de operações «supõe já *a diferenciação*, donde a criação, no interior do grupo, de aparelhos especializados que *impròpriamente* se designam *orgãos*... Este surgir de «orgãos» no grupo não corresponde ao aparecimento da *chefia*. Só num estádio ulterior esta surgirá».

Mais ainda: «os orgãos», as funções e o «espírito de equipa» a eles associado (que representa «a interdependência dos poderes em ligação com um objectivo comum»...) não significam uma *alienação*. «Não se é guarda-redes ou médio do mesmo modo que se é assalariado *...a função é determinação indeterminada*, que deixa lugar à *criatividade individual*».

Neste processo em que o grupo se refaz para subsistir, assistir-se-á agora a uma nova alteração: os «orgãos», as funções e o poder vão-se *institucionalizar*.

Na instituição, apareceu a *centralização* — a mediação fixada; entrou em cena a *soberania*, a nova «mediação de todas as mediações». E, com a instituição, acabaremos as considerações que temos vindo a fazer sobre os conceitos empregues por SARTRE.

Esta «génese ideal» de SARTRE é sem dúvida diferente daquela a partir da qual ROUSSEAU fez aparecer o contrato social. Ela é absolutamente *atemporal*, pois o processo descrito é, em princípio, susceptível de imputação a qualquer ponto da linha evolutiva das sociedades; a génese pode recomeçar a cada instante. Também é atemporal no sentido de não conter um *tempo próprio*, isto é, o ritmo e a ordem dos «momentos» é idealizada, não se pretende projectada no facto histórico.

Mas apesar da sua especificidade, deixará a «narração» proposta de incorrer nas fraquezas do método apontado? Até que ponto a descrição de um processo dinâmico, que, pelo menos a partir de certa altura, é levado fundamentalmente a crédito de factores puramente «endógenos» («humanos»...) prescindirá de uma ideologia?

---

[55] *Op. cit.*, p. 182. As aspas sem números representam citações da mesma página ou da seguinte. Algumas são do próprio SARTRE.

Ou, por outros termos: não vemos como a prioridade (lógica...) do «grupo» em relação ao «poder», e deste em relação à «autoridade» possa corresponder a muito mais do que a uma preferência assente sobre juízos de valor, ou a uma dada «*concepção do homem*», cujos atributos seriam tão imutáveis e a-históricos quanto o é a «génese» exposta [56].

Com efeito, a partir da sua «formação», o grupo evolui quase no vazio: as relações que se estabelecem entre o homem e o seu meio («natural», ou meio de trabalho) não parecem tão decisivas quanto o é o desdobrar de fases inerente a uma bipolaridade fundamental. Não representará isso um empobrecer da própria dialéctica?

6.3 Como G. LAPASSADE observa, não é difícil detectar a sombra de HEGEL atrás das concepções de J.-P. SARTRE sobre o fenómeno organização. O mesmo se poderia afirmar do ideário que Jean LOJKINE explicita no seu artigo «Pour une analyse marxiste du changement social» [57]. O texto em questão, ao mesmo tempo que põe em causa as análises «economicistas», «funcionalistas» ou «voluntaristas» dos processos de mudança social, procura trazer o conceito de instituição a uma nova luz, onde a organização social e as organizações formais talvez pudessem ser inseridas.

LOJKINE fala da *instituição* como *forma fenomenal*. Para ele, «o *desenvolvimento* (a *repodução alargada*) da *estrutura económica* produz *formas acabadas* que são as suas *formas manifestas*» [58]. Por exemplo, *o Estado* e todas as instituições. «A produção das *formas fenomenais* opera-se através de dois mecanismos fundamentais: a *autonomização* (MARX também se exprime por «esclerose» ou «separação»), e a *inversão*. Deste modo a instituição «mostra-se» ao contrário do que é — «autónoma» e «invertida»... a separação da forma desenvolvida em relação às menos desenvolvidas nunca é *um corte*, uma ausência de relações; é, antes, uma relação de tipo contraditório. A forma desenvolvida, separada, nega, contradiz o seu lugar de origem. O que contribui para dissimular, ao nível da representação imediata, o verdadeiro estatuto da forma fenomenal... (pois) toda a forma fenomenal é um *reflexo* das relações sociais... um reflexo autonomizado e invertido ... um reflexo que age sobre o que reflete» [59].

---

[56] É secundário saber se se trata de «natureza humana» ou de «propriedades humanas», nem se compreende essa distrinção quando uma «predisposição inata» perante os fenómenos do poder ou autoridade está em causa.

[57] Ver artigo mencionado in *Sociologie du Travail*, XT (3), Paris, Juil.-Sept. 1969, pp. 259-273.

[58] Art. cit., p. 268.

[59] *Idem*, p. 268.

LOJKINE afirma que «a "reprodução" da forma fenomenal obedece às leis da reprodução alargada». Com efeito, «a instituição, sob o seu triplo aspecto, *"perpetua-se" transformando-se constantemente;* se representa um elemento do modo de reprodução social muito mais "estável" que outros (por exemplo, as forças produtivas), o facto é que nem por isso deixa de estar submetida a um desenvolvimento contraditório. Donde provém a sua "manifestação" contraditória: reflexo de uma aparente "repetição" das relações sociais que ela parece "consagrar", é, ao mesmo tempo, o reflexo da *contradição crescente* dessas relações sociais, e nessa medida funciona como elemento de "dessacralização" [60]».

A construção teórica de LOJKINE tem facetas atraentes: encontramos sùbitamente as instituições e todas as «realidades fenomenais» perfeitamente enquadradas na sociedade global; e desse modo, desde que alarguemos um pouco as nossas reflexões, a organização social deixará de nos causar preocupações: ela será «acabada» no mesmo momento, e pelo mesmo processo, que o são as organizações formais (enquanto «formas fenomenais»...). Mas essa «dedução» de conceitos, que aparecem destacados de outros segundo o modelo hegeliano do desenvolvimento do «*Conceito*», e as expressões «forma fenomenal», «autonomização» e «inversão» não marcarão *um formalismo* que mais não faz do que indicar os espaços vazios onde de facto os problemas aguardam a sua resolução? A este respeito gostaríamos de remeter o leitor para a crítica que L. ALTHUSSER [61] dirige contra as noções de «*mediação*» (e outras) em J.-P. SARTRE. Sob o ângulo visado parece-nos que o paralelismo entre o formalismo de LOJKINE e o de SARTRE não é difícil de estabelecer.

7. Conclusão

No início do artigo quizemos averiguar se a organização formal seria ou não um objecto científico. Ao longo das considerações expostas a propósito dos diversos autores, fomos sugerindo uma dúvida, que pouco a pouco se tornou mais explícita. Mas a este respeito gostaríamos de chamar a atenção para o facto de as organizações não estarem em igual plano no que pertine a essa susceptibilidade de isolamento analítico, e, correlativamente, à adopção do «sistema» como quadro de referência para o seu estudo. O que o conceito de «organização formal» poderia esclarecer seria talvez mais substancial no caso do que GOFFMAN chama

[60] *Idem*, p. 269.
[61] L. ALTHUSSER, *op. cit.*, (n.º 35).

«*organizações totais*» (certos hospitais, asilos, prisões, etc.) onde a autonomia em relação ao meio é relativamente maior; mas mesmo nesta hipótese, as relações sociais que se estabelecem no «interior» não deixam de «reproduzirem» a estrutura da sociedade envolvente.

Constatámos ainda que um estudo mais dinâmico do fenómeno organização (a perspectiva «accionalista»...) possibilitava não só uma melhor compreensão da mudança social, como um melhor entendimento das interrelações entre a «organização social» e as «organizações formais», embora tivéssemos em conta o facto de a primeira expressão ser passível de diversos empregos, nem sempre susceptíveis de inclusão na problemática debatida. Finalmente rejeitámos um formalismo teórico que, embora apresentando esquemas atraentes, não vai muito além de um «baptizar» das questões, a menos que aceitemos *à priori* uma perfeita adequação entre o conhecimento e o seu objecto, caso em que a terminologia e as «deduções» utilizadas seriam porventura mais defensáveis. E resta-nos agora perguntar: quais as vias possíveis para um estudo científico das organizações?

E aqui, em lugar de respondermos, inquirimos se essa pergunta não deverá ainda aguardar uma solução cabal. Não será a sociologia do fenómeno organização uma senda ainda a desbravar? Julgamos que sim, e tal não significa negar a importância dos «apports» já acumulados. Pretende-se apenas afirmar que *esse ramo científico, enquanto tal, não dispensa uma teoria da sociedade global mais elaborada, onde o fenómeno organização encontre uma melhor inserção.* E é importante vincar que também a abordagem de um dado fenómeno social pode significar por vezes uma reformulação da teoria. Neste sentido *é correcto falar duma dialéctica entre uma teoria global e os estudos porventura parcelares destes fenómenos,* dialéctica que poderia ajudar a reformular um ramo científico que imputasse à «organização formal», enquanto realidade social, um dado estatuto (mesmo que não o de conceito...). Ir mais longe, tentar iluminar mais uma obscuridade ainda demasiado espessa, poderia levar-nos a submergir numa ideologia estéril. Vêm à memória, a este propósito, os versos de Paul ELUARD: «Abrir as portas da noite. Sonho que equivale a abrir as portas do mar. A torrente afogaria o temerário».

Setembro de 1971

BIBLIOGRAFIA

Além das obras citadas nas notas ou no próprio texto, recomendamos a leitura de:

Sobre o Funcionalismo

R. K. MERTON — *Eléments de Théorie et de Méthode Sociologique* (trad. francesa de H. Mendras), Plon, Paris, 1969.

P. LAZARSFELD — artigo sobre Sociologia in *Tendances principales de la recherche dans les sciences sociales et humaines*, Mouton/Unesco, Paris/ /Haia, 1970, 1.ª parte, pp. 69 e segs.

N. LUHMANN — *Soziologische Aufklärung*, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1970.

T. PARSONS — *The Social System*, Tavistock Publications Ltd., Londres, 1952.

A. GOULDNER — «*The coming Crisis of Western Sociology*,» Heinemann, Londres, 1971.

Sobre Organizações

C. MARENCO — «De la sociologie des organisations à l'étude des organisations dans la société», Congresso Internacional de Sociologia de Varna, Set. 1970, Comunic. n.º 00365.

J. D. REYNAUD — *Sociologie Industrielle* (curso no I. E. P. de Paris, em 1962-63).

R. ZIEGLER — Artigo «Organizations» in *Das Fischer Lexikon — Soziologie* — — Fischer Bücherei, Frankfurt (Main), 1967.

C. BARNARD — *The Function of the Executive*, Harvard, 1938.

R. BENDIX — *Work and Authority in Industry*, Wiley, Nova York, 1956.

P. BLAU e R. SCOTT — *Formal Organizations: a Comparative Approach*, Routledge and Kegan Paul, Londres, 1963.

E. GOFFMAN — *Asylums*, Penguin, Londres, 1968.

A. GOULDNER — *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Free Press, 1954.

E. MAYO — *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard, 1945.

P. SELZNICK — *T. V. A. and the Grass Roots*, California Univ. Press, Berkeley, 1949.

F. W. TAYLOR — *The Principles of Scientific Management*, Nova Yorque, 1913.

M. WEBER — *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, Nova Yorque, 1964.