



Novos modelos de organizações

Parte VI

Organizações no Terceiro Milênio

Objetivos

Apresentar a evolução das organizações e os novos modelos de organizações, bem como explicar os aspectos críticos.

1. Evolução das organizações de negócios e organizações como organizações de negócios.

2. Evolução das organizações de negócios e organizações como organizações de negócios.

1. Novos modelos das organizações

Os modelos são representações abstratas da realidade das organizações. Max Weber criou um modelo no qual o principal fator de sucesso é a estrutura e o controle de funções. Isso levou ao surgimento da estrutura burocrática. Porém, a estrutura burocrática não é o único modelo. Qual é o melhor modelo? Essa pergunta não tem resposta. O modelo não é uma foto – é um desenho que depende da realidade.

Na transição para o século XXI, os modelos tradicionais de organizações agregaram-se outros conhecimentos para analisar as organizações. Esses novos modelos preservam e ao mesmo tempo expandem e aprimoram os aspectos de Weber e de outros modelos. Para entender esse processo, vamos analisar o modelo de organizações baseado na estrutura burocrática. Os aspectos críticos das organizações de negócios são:

Novos modelos das organizações

Objetivos

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e explicitar as seguintes ideias:

- Evolução dos conceitos de orgânico e mecanicista como representação das organizações.
 - Aprendizagem organizacional.
-

1 Novos modelos das organizações

Os modelos são representações abstratas da realidade das organizações. Max Weber criou um modelo no qual o principal eram as regras burocráticas; o modelo de Etzioni focalizou o poder; Burns e Stalker criaram duas representações contrastantes. Qual é o melhor modelo? Essa pergunta não tem resposta. O modelo não é uma foto – é um desenho que depende do desenhista.

Na transição para o século XXI, aos modelos estudados no Capítulo 5 agregaram-se outras contribuições para explicar as organizações. Esses novos modelos preservam e ao mesmo tempo expandem e aprimoram as concepções de Max Weber e dos outros autores. Neste capítulo, em primeiro lugar, serão examinadas as *imagens*, que procuram classificar as organizações em certas categorias ou representá-las por meio de metáforas. Em segundo lugar, serão examinadas as teorias sobre a *aprendizagem organizacional*. Mintzberg, Handy e Morgan ofereceram as

principais contribuições para o desenvolvimento de ideais sobre as imagens das organizações:

MINTZBERG	Sete tipos ou imagens, caracterizados pela parte mais importante, que define a estrutura da organização.
HANDY	Quatro tipos ou imagens, simbolizados pelos deuses da mitologia grega.
MORGAN	Oito tipos. As organizações são vistas de forma diferente por diferentes pessoas. Cada pessoa pode ver mais de uma imagem.

1.1 As organizações segundo Mintzberg

Henry Mintzberg é um importante autor que estudou temas como o trabalho gerencial, a estratégia e as organizações. Para Mintzberg, há sete tipos ou configurações de organizações, sintetizados na Figura 17.1. Cada tipo é caracterizado pela parte da organização que é mais importante para suas operações. Essa parte mais importante (*key part*) influencia a organização e define sua estrutura. A existência de uma parte mais importante e a estrutura da organização dependem de certas condições que variam de um caso para outro. Nos tipos de Mintzberg, combinam-se ingredientes das ideias de Weber e Etzioni. Os gerentes devem entender a configuração de sua organização para garantir a harmonia de suas partes e seu funcionamento eficaz. Uma organização em particular pode apresentar mais de uma configuração ao mesmo tempo, ou configurações diferentes em partes diferentes.

Organização empresarial. A *organização empresarial* é o tipo mais simples de organização, fortemente centralizada na figura do executivo principal ou de um empreendedor que a fundou e a dirige. Concessionárias de veículos, lojas, uma nova agência do governo ou uma ativa empresa industrial de pequeno porte são exemplos deste tipo de configuração. Na organização empresarial, a cúpula estratégica (*strategic apex*) é a parte mais importante. Em uma empresa industrial, esta parte é representada pelo presidente ou executivo principal e seus auxiliares diretos.

- A equipe de especialistas funcionais (finanças, marketing) é mínima, assim como a hierarquia. A supervisão direta, a partir da figura do executivo principal, é o mecanismo de coordenação dos departamentos que pouco se diferenciam entre si.
- Favorecem essa configuração as condições clássicas da empresa dirigida pelo fundador e proprietário, que atua num ambiente relativamente

simples, embora dinâmico, com o qual uma única pessoa consegue lidar. Muitas organizações passam por este estágio estrutural em seus primeiros anos. Algumas, que permanecem pequenas ou médias, preservam este modelo. Certas pessoas apreciam trabalhar nas organizações empresariais, que permitem acesso direto ao chefe e a proximidade com a missão. Outras pessoas podem achá-las autocráticas e paternalistas, além de frágeis, porque dependem de uma única pessoa.

Tipo de organização	Parte mais importante	Características
Empresarial	Cúpula estratégica	Centralização das decisões na figura de um executivo ou empreendedor.
Máquina	Tecnoestrutura	Energia produzida por técnicos especializados e gerentes.
Profissional	Núcleo operacional	Controle exercido por especialistas independentes.
Diversificada	Linha média	Gerentes de gerentes administram unidades de negócios.
Inovadora	Pessoal de pesquisa e desenvolvimento	Ênfase na busca de conhecimentos para lidar com ambiente dinâmico.
Missionária	Ideologia	Controle das pessoas por meio de crenças e símbolos.
Política	Não há	Conflito e mudança.

Figura 17.1 Sete tipos ou configurações de Mintzberg.

Organização máquina. Grandes empresas industriais, companhias aéreas e usinas siderúrgicas são exemplos de organizações com a configuração da *organização máquina*. As atividades da organização máquina têm caráter repetitivo, que favorece a uniformidade dos procedimentos e a padronização das práticas administrativas. Na organização máquina, similar ao ideal weberiano, a parte mais importante é a tecnoestrutura, que compreende os especialistas e dirigentes de áreas como planejamento, finanças, treinamento, pesquisa operacional ou programação da produção. A organização máquina é mais segura do que a empresarial, porque não depende de uma única pessoa.

- Seu impulso mais importante é exercido pelos técnicos especializados, não pela figura de um empresário. Os técnicos buscam a padronização, que rotiniza as tarefas e possibilita o controle por meio de regulamentos. É altamente centralizada, embora menos que a organização empresarial, porque o poder está dividido entre a cúpula estratégica e a tecnoestrutura.
- Idade, tamanho, trabalho repetitivo e ambiente estável são as condições que favorecem a configuração da organização máquina.

Organização profissional. A *organização profissional* baseia-se na gestão do conhecimento. São exemplos de organizações profissionais as escolas, os hospitais, os escritórios de advogados, contadores e arquitetos, as empresas especializadas em *design* de moda e as agências de publicidade. Quem tem o conhecimento são os especialistas, as pessoas como os professores, contadores, médicos ou advogados. A parte mais importante da *organização profissional* é o núcleo operacional (*operating core*), que compreende as pessoas envolvidas diretamente no fornecimento de produtos e serviços. Num hospital, são os médicos e enfermeiros; numa escola, são os professores. Na empresa industrial, são os compradores, operadores de máquinas e vendedores.

- A organização profissional é dominada por especialistas com treinamento avançado, que apreciam a autonomia e exercem atividades que exigem habilidades técnicas ou artesanais. Os profissionais são independentes, porque os leigos não podem interferir em seu trabalho. Além disso, normalmente a demanda por seus serviços é elevada. Assim, o poder do conhecimento prevalece na organização profissional.
- A estrutura da organização profissional tende a ser democrática, mas oferece dificuldades de coordenação e incertezas quanto à definição de responsabilidades.

Organização diversificada. As *organizações diversificadas* são as grandes corporações empresariais, com muitas unidades de negócios, assim como as grandes universidades que têm muitos *campi* e os ministérios governamentais que dirigem empresas estatais. Têm certa similaridade com a organização máquina, devido ao fato de serem controladas por um escritório ou administração central. A linha média é a parte mais importante da organização diversificada. A linha média compreende os gerentes de gerentes, que se situam entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Na empresa industrial, são os chefes como os de produção e outros chefes abaixo deles.

- A organização diversificada pode apresentar certa tendência ao feudalismo, quando as unidades de negócios têm autossuficiência, com suas divisões de marketing, compras, produção e finanças.
- Segundo Mintzberg, a organização diversificada normalmente é resultado da diversificação de uma organização máquina. Embora as unidades de negócios sejam independentes, a administração central decide sobre investimentos e controla o desempenho por meio de indicadores, como lucro ou retorno sobre o investimento.

Organização inovadora. Agências espaciais, produtoras de filmes de arte, fábricas que produzem protótipos e empresas do ramo petroquímico são exemplos de *organizações inovadoras*. São organizações jovens, que enfatizam a pesquisa e precisam inovar constantemente, para lidar com ambientes dinâmicos. São singularmente orgânicas e descentralizadas.

- As organizações inovadoras são *adhocracias*, com pouca estrutura formal. A autoridade está localizada onde é necessária para enfrentar uma situação. A parte mais importante é o pessoal que faz **pesquisa e desenvolvimento** (P&D, R&D, *research and development*), ou que trabalha com o conhecimento, e de quem a inovação depende. A organização inovadora busca encontrar novos conhecimentos, por meio de equipes multidisciplinares que trabalham em projetos. A cooperação é o mecanismo básico de coordenação.
- A *adhocracia* tem algumas dificuldades. Há certa tendência ao desperdício de tempo, porque as pessoas precisam falar muito. Apesar dessa desvantagem, e da indefinição de responsabilidades, Mintzberg acredita que as vantagens são largamente superiores. É, para ele, o tipo de organização do futuro – e também o que mais aprecia.

Organização missionária. Organizações religiosas, empresas japonesas, empresas ocidentais como McDonalds e Amway são exemplos de organizações de configuração *missionária*.

- A organização missionária tem como parte mais importante não uma unidade ou grupo de pessoas, mas a **ideologia**. A ideologia (um sistema de valores e crenças) é o elemento aglutinador que mantém unidas as partes da organização missionária.
- Sentido de missão, liderança do tipo carismático e respeito às tradições são ingredientes que se combinam nas organizações missionárias, para reforçar a identificação e motivação das pessoas. A coordenação

é exercida por meio de normas e reforçada por mecanismos de seleção e doutrinação de pessoas.

Organização política. As organizações políticas não têm parte mais importante, nem mecanismos de coordenação geral, e são caracterizadas pelo conflito.

- Todas as organizações, de acordo com Mintzberg, têm algum grau de conflito que se baseia num componente político. O conflito é positivo porque estimula a mudança. No entanto, quando se generaliza, o conflito pode comprometer o funcionamento da organização. É o que ocorre frequentemente na administração pública e em empresas privadas que passam por processos de fusão ou incorporação.

1.2 As organizações segundo Handy

Charles Handy, no livro *Compreendendo as organizações*, apresenta a ideia de que há quatro tipos de organizações, cada um simbolizado por um deus da mitologia grega. O deus simbólico define a cultura da organização. As organizações centralizadas têm como símbolo Zeus, o líder dos deuses. Atena, a deusa da sabedoria, simboliza as organizações com elevado conteúdo técnico, orientadas para a busca e aplicação do conhecimento. Algumas imagens de Handy são coincidentes com as de Mintzberg e também se inspiram na herança de Max Weber. A Figura 17.2 apresenta uma síntese de suas ideias.

Zeus. O líder dos deuses gregos preside a *cultura do clube*. Zeus é o líder forte, que tem e sabe usar o poder. A imagem das organizações dominadas por Zeus é a teia de aranha. Embora haja departamentos ligados por linhas em todos os lugares, as únicas linhas que importam são aquelas que levam ao chefe, no centro da teia. Assim como as organizações empresariais de Mintzberg, muitas organizações começam com essa cultura. Sua principal vantagem é a velocidade da decisão, que depende de uma só pessoa. A principal desvantagem também vem dessa característica: a qualidade da decisão depende totalmente do chefe e de seus auxiliares imediatos. Quem quiser progredir numa organização presidida por Zeus tem que aprender a pensar e agir como ele.

Apolo. Deus da ordem e das regras, preside a *cultura dos papéis*. A imagem das organizações que seguem Apolo é o templo grego, cujos pilares representam as funções e departamentos. Dentro do templo, predomina a racionalidade. As pessoas desempenham papéis bem definidos, de acordo com regras e procedimentos padronizados. Esta é a cultura que Weber associou às burocracias e

Burns às organizações mecanicistas. É, também, a máquina de Mintzberg. Muitas organizações de grande porte, que apreciam a estabilidade e a previsibilidade, seguem a cultura de Apolo. A grande vantagem da organização de Apolo é a capacidade de lidar com o futuro idêntico ao passado. Inversamente, a lentidão para enfrentar a mudança ambiental é sua principal desvantagem.

Símbolos	Características
Zeus	Organização centralizada, cultura do clube. Todos os caminhos levam ao chefe. Semelhante à organização empresarial de Mintzberg.
Apolo	Organização mecanicista, cultura dos papéis. Semelhante à burocracia de Weber e à máquina de Mintzberg.
Atena	Organização orientada para as pessoas, cultura da tarefa. Semelhante ao modelo orgânico de Burns e Stalker.
Dioniso	Organização orientada para as pessoas, cultura existencial. Semelhante ao modelo profissional de Mintzberg.

Figura 17.2 Quatro imagens das organizações, segundo Handy.

Atena. Deusa do conhecimento e da sabedoria, preside a *cultura da tarefa*. Nesta cultura, administrar é resolver uma série de problemas. Primeiro, a cultura da tarefa define o problema. Em seguida, faz a alocação de recursos para resolvê-lo. A imagem da organização presidida por Atena é a rede, na qual os recursos transitam em todas as direções. A rede é feita de estruturas matriciais e equipes temporárias de todos os tipos, interligadas para realizar objetivos específicos. É o modelo que Burns chamou de orgânico e Mintzberg, de *adhocrático*. Empresas de consultoria, departamentos de P&D e agências de propaganda exemplificam as organizações que desenvolvem a cultura da tarefa. Elas funcionam bem nas situações em que a flexibilidade é necessária para lidar com problemas pontuais. No entanto, seus pontos fracos se evidenciam quando a situação requer repetitividade e previsibilidade, ou quando a eficiência dos custos baixos é um fator crítico para o sucesso.

Dioniso. Deus do vinho, da música e do prazer, preside a *cultura existencial*. Neste caso, a organização existe para permitir a realização dos objetivos das pessoas. Nos outros casos, ao contrário, as pessoas se subordinam aos objetivos da organização. Grupos de profissionais como médicos, advogados e arquitetos que

trabalham juntos em empresas próprias (em geral, compartilhando um escritório, telefone e secretária) são exemplos de organizações que seguem a cultura de Dioniso. Os profissionais são supremos neste tipo de organização. Eles não têm chefe, embora aceitem coordenação, em geral de uma comissão de colegas. As organizações deste tipo são de tal modo democráticas que os administradores quase não são controlados. A administração é vista como um encargo e requer consenso, característica que conduz a intermináveis negociações para se conseguir um mínimo de coordenação.

Nenhuma organização depende exclusivamente da cultura existencial. Entretanto, à medida que terceirizam serviços, as organizações passam a lidar cada vez mais com profissionais independentes, que têm uma visão dionisíaca do mundo.

1.3 As organizações segundo Morgan

Segundo Gareth Morgan, todas as pessoas têm imagens mentais das organizações em que trabalham. Uma organização é vista de forma diferente por diferentes pessoas. A mesma pessoa também pode vê-la de diferentes maneiras. Conhecer as imagens mentais permite entender e administrar melhor as organizações. Morgan propõe oito imagens possíveis das organizações (Figura 17.3): máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, sistemas em fluxo e transformação e instrumentos de dominação.

Máquina. A organização imaginada como máquina enfatiza a organização e a hierarquia, procurando deixar bem claro quais são as responsabilidades e quem tem autoridade sobre quem. Lojas de cadeias de *fast-food*, desfiles militares e departamentos de contabilidade são frequentemente vistos como máquinas. Disciplina, estabilidade e tratamento uniforme das pessoas são características que a máquina valoriza. Taylor e Fayol foram advogados deste tipo de organização. Weber a descreveu em seu clássico tipo ideal, que foi retomado por Burns, Mintzberg e Handy. Para Gareth Morgan, o ponto forte deste tipo de organização é o mesmo das máquinas reais: o funcionamento regular. Seu ponto fraco é a desumanização do trabalho.

Organismo vivo. O organismo vivo é a metáfora biológica das organizações. É o mesmo modelo orgânico de Burns. A ênfase está na capacidade de adaptação e não no arranjo ordenado das coisas. Os centros acadêmicos e os departamentos de criação das agências de propaganda são exemplos de organizações vivas. As tarefas e as linhas de autoridade podem ser mudadas continuamente, para permitir o alinhamento da organização com seu ambiente. Morgan aponta como pontos fortes a flexibilidade dos sistemas abertos e a ênfase no desenvolvimento das

competências humanas, o que é particularmente apropriado para lidar com ambientes turbulentos e competitivos, como no caso dos ramos de alta tecnologia. Os organismos vivos, no entanto, não são indefinidamente adaptativos. Como também apontaram outros autores, o conflito interno que é característico dos sistemas orgânicos pode levá-los à obsolescência e à extinção.

Imagem	Características
Máquina	Ênfase no sistema mecanicista.
Organismo vivo	Semelhança com o modelo orgânico de Burns e Stalker.
Cérebro	Distribuição uniforme da inteligência e do conhecimento.
Cultura	Interpretação de situações com base em valores similares.
Sistema político	Conciliação de interesses conflitantes.
Prisão psíquica	Alienação das pessoas.
Sistema em fluxo e transformação	Intercâmbio dinâmico com o ambiente.
Instrumento de dominação	Poder opressivo sobre as pessoas.

Figura 17.3 Oito imagens das organizações, segundo Morgan.

Cérebro. A imagem do cérebro aplica-se às organizações em que a inteligência e o conhecimento estão espalhados em todos os lugares, como acontece nas instituições de pesquisa e nas universidades. Assim, qualquer parte da organização pode reproduzir e fazer o papel do todo. Além disso, cada parte aprende por si e, além disso, aprende a aprender. A aprendizagem vai além da simples correção dos erros, para chegar até o questionamento e correção das condições que provocam os erros. Nas organizações mecanicistas, essa possibilidade é reduzida. No entanto, o cérebro pode ser feito de partes que não aprendem com as outras, ou não conseguem questionar sua própria forma de trabalhar.

Cultura. A quarta imagem de Morgan é a das organizações como culturas. As pessoas que compartilham uma cultura interpretam situações e eventos da mesma maneira. É o que acontece nas organizações religiosas e nas que têm missões

filantrópicas. A visão da cultura permite enxergar outros aspectos além dos formais e racionais, mostrando as possibilidades de mudança. Quando uma empresa de transporte vê seus passageiros como clientes, e não como carga, a mudança de perspectiva tem impacto positivo sobre a estratégia e a competitividade.

Sistema político. Como sistema político, a organização é feita de interesses de vários tipos: departamentais, grupais, pessoais e assim por diante. Além disso, pode ser democrática ou autocrática, ou ficar em algum ponto no meio desses dois extremos. Essa ideia, que já havia sido explorada por Cyert e March, mostra as empresas, e qualquer outro tipo de organização, como coalizões políticas com múltiplos objetivos que precisam ser compatibilizados. O processo de administrar organizações, segundo Morgan, deve reconhecer a natureza política das organizações.

Prisão psíquica. A visão das prisões psíquicas mostra as organizações com muito maior poder sobre as pessoas do que elas na realidade têm. As pessoas ficam confinadas a seus papéis limitados e tornam-se incapazes de pensar de forma diferente da que acreditam ser a desejada pela organização. Essa ilusão ocorre apenas na mente das pessoas e pode ser rompida, de acordo com Morgan. Por isso, é responsabilidade dos gerentes derrubar as barreiras mentais e interpretar de maneira diferente suas tarefas e a organização em que trabalham.

Sistema em fluxo e transformação. A sétima imagem de Morgan é a das organizações em contínuo processo de mudança e intercâmbio com o ambiente. Esta imagem permite enxergar a necessidade de adaptação para a sobrevivência, em que a influência é recíproca entre a organização e o ambiente. Todas as organizações são sistemas que funcionam como fluxos (processos), interagindo com o ambiente, e se transformam para se adaptar. A incapacidade de transformação torna a organização ineficaz e condena-a à extinção.

Instrumento de dominação. A última imagem de Morgan mostra as organizações como instrumentos de dominação. Os grandes empreendimentos, como a construção da Muralha da China ou a Pirâmide de Quéops, são demonstrações do triunfo da técnica e da habilidade, e também do sacrifício de muitos para a glória de poucos. As organizações têm poder e o utilizam para se beneficiar, muitas vezes causando danos a seus empregados, ao ambiente e à sociedade.

2 Aprendizagem organizacional

A noção de que as organizações são (ou devem ser) sistemas de aprendizagem foi explorada por diversos autores. As principais ideias de Cyert e March, Argyris e Schon, e Senge, que estão entre esses autores, são as seguintes:

CYERT e MARCH	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de problemas procura o caminho mais confortável. Primeiro, as soluções conhecidas, que nem sempre funcionam. • Busca de novas soluções favorece a aprendizagem. • Processo decisório produz a aprendizagem, não o contrário.
ARGYRIS e SCHON	<ul style="list-style-type: none"> • Novas competências modificam o comportamento e a capacidade de resolver problemas. • Aquisição de competências para resolver problemas (aprendizagem) depende de comportamento participativo dos gerentes.
SENGE	<ul style="list-style-type: none"> • Para lidar com mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem. • Certas características das organizações dificultam o processo de aprendizagem. • Há disciplinas que podem auxiliar o processo de aprendizagem.

2.1 Cyert e March

Para Cyert e March, todas as organizações têm algo de anarquia, pelo menos durante algum tempo. São *anarquias organizadas*, que têm três características genéricas:

1. As organizações descobrem quais são suas metas analisando suas atividades, em lugar de defini-las antecipadamente.
2. A tecnologia que as organizações utilizam não são claras e seus processos não são completamente entendidos por seus membros, que trabalham muito mais por tentativa e erro do que por conhecimento do que estão fazendo.
3. A participação é fluida e o envolvimento das pessoas nas atividades muda constantemente.

As três características afetam o processo decisório, que, em qualquer organização, tem quatro peculiaridades:

1. Na maior parte do tempo, os conflitos permanecem semirresolvidos (*quasi resolution of conflict*). O conflito é inerente às organizações e o processo decisório não consegue resolvê-los totalmente. As organizações convivem com o conflito, que é provocado pela falta de coerência

entre as unidades ou departamentos. Para conviver com o conflito, as organizações desenvolvem diferentes mecanismos, tais como tomar decisões que procuram atender a todos os interesses, ou resolver problemas sequencialmente, em lugar de buscar a otimização global.

2. A *fuga da incerteza (uncertainty avoidance)* é uma das características do processo decisório. Todas as organizações convivem com a incerteza. Flutuações da economia, planos do governo, evolução da tecnologia e comportamento da concorrência são todos fatores sujeitos à incerteza. Como ninguém conhece o futuro, a organização dedica muito mais atenção a resolver os problemas urgentes, evitando as incertezas do longo prazo.
3. Cada vez que surge um problema e a organização consegue resolvê-lo, cessa a busca de outras possíveis soluções. A busca de soluções começa pelas soluções já conhecidas, evitando-se a originalidade, já que a experiência produz uma sensação de segurança. Se funcionou antes, deve funcionar novamente. É o que Cyert e March chamam busca problemática (*problemistic search*).
4. Finalmente, o processo de tomar decisões possibilita a *aprendizagem organizacional*. Os tomadores de decisão não conhecem tudo o que deveriam conhecer quando começam a resolver um problema. Eles aprendem à medida que progredem na solução de problemas. É o processo decisório que produz a aprendizagem, não o contrário, porque os tomadores de decisões agem por tentativa e erro e, ao fazê-lo, descobrem o que é possível e impossível.

2.2 Argyris e Schon

Chris Argyris dedicou-se a estudar como o desenvolvimento das pessoas é influenciado pela situação de trabalho. Segundo Argyris, todas as pessoas têm potenciais que, se desenvolvidos, beneficiam as próprias pessoas e as organizações para as quais trabalham. No entanto, as organizações são administradas de maneira a impedir o desenvolvimento dos potenciais e a materialização dos benefícios. Os métodos usuais de administração e a falta de competência nas relações humanas normalmente condenam as pessoas à imaturidade. As situações de trabalho são muitas vezes estreitas, com responsabilidades limitadas, provocando a falta de interesse no aproveitamento de oportunidades para crescer. Por isso, as pessoas criam rotinas defensivas, que protegem a situação e impossibilitam as mudanças.

Argyris publicou em 1957 *Personalidade e organização (Personality and organization)*, um dos textos clássicos na área do comportamento organizacional, em

que apresenta essas ideias. Também foi o primeiro a apresentar a ideia de organizações em constante processo de aprendizagem (*learning organizations*). De suas pesquisas resultaram dois conceitos-chave: (1) aprendizagem de circuito simples (*single loop learning*), no qual a organização é capaz de detectar e corrigir seus erros, com base em suas normas, políticas e objetivos, e (2) aprendizagem de circuito duplo (*double loop learning*), em que a organização, além de detectar e corrigir erros, muda as normas, políticas e objetivos que os causaram.

No ambiente em que se aprende apenas a seguir as regras, sem aquisição de novas competências, o processo de aprendizagem tem mecanismo de reforço simples (*single loop*), que se fecha em si mesmo. Argyris e Schon deram o nome de Modelo I às regras de comportamento que caracterizam os gerentes nesse tipo de ambiente. Essas regras formam a *teoria da prática (theory-in-use)*. A teoria da prática contrasta com o discurso aberto, ou discurso oficial, no qual os gerentes defendem pontos de vista avançados, como a gestão participativa e, paradoxalmente, a liberdade de expressão.

Para permitir a aprendizagem organizacional, Argyris e Schon propõem o Modelo II, que consiste em agir com base em informações obtidas de forma participativa e debates livres, para criar comprometimento interno. Os gerentes que seguem o Modelo II não são defensivos e, por isso, conseguem participar de um processo de aprendizagem com reforço duplo (*double loop learning*), em que há mudança de comportamento por meio da aquisição de novas competências.

2.3 Peter Senge

Peter Senge, do MIT, defende a ideia de que as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com a mudança contínua. Devem tornar-se organizações que aprendem (*learning organizations*). Senge também reconhece, como os outros autores, que as organizações têm certas características que as incapacitam para a aprendizagem. Por exemplo, a preocupação com eventos imediatos, que impede a visão de padrões de mudança de longo prazo.

Para combater as dificuldades e criar as condições para a aprendizagem organizacional, Senge propõe cinco disciplinas:

- **Domínio pessoal (*personal mastery*)**. As pessoas devem procurar ter o mais alto nível possível de controle, não sobre outras pessoas, mas sobre si próprias. A primeira disciplina de Senge é o autocontrole ou disciplina pessoal, que significa a capacidade de as pessoas entenderem a si próprias e terem clareza quanto a seus objetivos. A aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional, porque,

segundo Senge, as organizações não conseguem aprender mais do que seus integrantes. No entanto, poucas organizações estimulam a autodisciplina. Como resultado, tornam-se enormes repositórios de energia humana e potencial de aprendizagem que não se consegue desenvolver.

- **Modelos mentais (*mental models*).** A segunda disciplina compreende o questionamento dos modelos mentais implícitos que os membros da organização carregam. Modelos mentais, para Senge, são crenças, atitudes e percepções a respeito de clientes, produtos, ambiente, funcionários e outros aspectos da organização. Os modelos mentais transformam-se em hábitos que dificilmente são questionados, muito menos abandonados. O sucesso da organização, no entanto, depende de sua capacidade de enxergar de maneira diferente e mudar costumes e procedimentos arraigados em sua cultura.
- **Visão compartilhada (*shared vision*).** A terceira disciplina, a visão compartilhada, significa o entendimento comum a respeito do futuro da organização. A visão não é uma posição artificial para constar de manuais. Segundo Senge, uma visão genuína e aceita por todos os membros é uma das chaves para o sucesso da organização.
- **Aprendizagem em equipe (*team learning*).** Num ambiente cooperativo, o grupo de trabalho consegue ser mais do que simples agrupamento de indivíduos. O potencial de sinergia se desenvolve, possibilitando ao grupo ser mais inteligente que cada um de seus integrantes individualmente. Para que a inteligência grupal se materialize, a cooperação deve substituir as guerras entre feudos organizacionais.
- **Pensamento sistêmico (*systems thinking*).** Pensamento sistêmico é a quinta disciplina, que permite integrar e compreender as demais. Para Senge, é necessário raciocinar de forma sistêmica, em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador. A contribuição principal da quinta disciplina é a arte de enxergar ao mesmo tempo a floresta e as árvores, e não apenas conjuntos destas últimas, o que é usual quando se tem visão imediatista.

Complemente a leitura deste capítulo retornando a outras teorias sobre as organizações, como aquelas apresentadas no Capítulo 10 – Enfoque comportamental na administração – Capítulo 14 – Pensamento sistêmico.

Estudo de caso

A nova economia social¹

Em 1997, a Conforja, empresa metalúrgica do ABC paulista, teve a falência decretada e só não foi lacrada porque os funcionários não deixaram. Reunidos em uma cooperativa, chamada Uniforja, eles assumiram a gestão do negócio. A maioria deles não quis fazer parte da cooperativa. Em apenas um dia, 120 trabalhadores deixaram a companhia.

Nos três primeiros meses, embora a fábrica continuasse em operação, nem um só centavo entrou no caixa. Durante esse período, os funcionários trabalharam apenas para honrar encomendas de um milhão de reais, já quitadas pelos clientes. O esforço foi recompensador. Em 2003, o faturamento atingiu 80 milhões, contra 10 milhões em 1999. Os 232 cooperados ganharam a companhia de 213 companheiros contratados pela CLT e o quadro de pessoal dobrou.

Em meados de 2003, a retirada mensal dos donos da Uniforja estava 15% acima da média salarial da região, graças ao retorno do lucro. "Apenas uma parte das sobras financeiras, de 15%, vai para o operário", explicava José Domingos dos Santos, presidente da Uniforja. "O restante é reservado para investimentos e para compor o capital."

No período de 1998 a 2003, 13 cooperativas nasceram na região do ABC, em geral para assumir o controle de empresas com problemas financeiros, preservando os postos de trabalho, mantendo máquinas em funcionamento e continuando a recolher impostos. Em todas elas, a nova gestão salvou a companhia e multiplicou o volume de negócios. O conceito de cooperativa, antes concentrado nos setores agrícola e de serviços, chegava ao mundo industrial.

Fora da região do ABC, outro exemplo dessa tendência era a Metalcoop, cooperativa de forjados de Salto, administrada por um grupo de 100 trabalhadores. Entre o fim de 2004 e o início de 2005, essa empresa aumentara sua produção de 150 toneladas/mês para 350 toneladas/mês. O faturamento, que chegou a R\$ 1 milhão de reais em novembro de 2004, ultrapassou os R\$ 2 milhões em janeiro de 2005. A estimativa de faturamento para os próximos meses era de R\$ 2,5 milhões/mês. A cooperativa está trabalhando no limite de sua capacidade de produção.

Dificuldades

A falta de dinheiro tornou-se o principal problema para as recém-nascidas cooperativas. "Até hoje, os clientes compram matéria-prima para nós, pois não temos crédito na praça", dizia Paulo Souza, presidente da Plastcooper, fabricante de produtos de plástico. Os operários assumiram a empresa, então chamada Petit Plásticos, em abril de 2000. A empresa estava praticamente paralisada, sufocada por um endividamento que a havia levado à falência. Dos 120 funcionários, sobraram os 53 que se uniram na Plastcooper

¹ Adaptado de (1) CASTANHEIRA Joaquim. Sou o dono. *Istoé Dinheiro*, nº 300, 28 maio 2003, (2) Disponível em: <<http://www.cutceara.org.br/noticias/noticias.asp?id=1172>>; (3) Disponível em: <http://www.bsbnews.com.br/?cod_categoria=7&cod_materia=7122>; (4) Disponível em: <http://www.smabc.org.br/vermat.asp?cod_materia=10655>.

para assumir o controle da Petit. Os números melhoraram. Mesmo assim, as portas dos bancos continuaram fechadas. "Dia desses, pedi um empréstimo e o gerente disse que só se a empresa tivesse um dono", conta Souza. "O que é mais seguro? Empréstimo para um só dono ou para 53?" Souza tinha outros desafios. Um deles era livrar-se da dependência de um só cliente. Toda a produção era adquirida por um distribuidor de produtos de plástico. Ao mesmo tempo, a empresa precisava juntar dinheiro para adquirir os equipamentos, arrendados junto à massa falida.

Esse era o roteiro desenhado pelo sindicato dos metalúrgicos desde o nascimento da primeira cooperativa. "Primeiro, analisamos a viabilidade do produto e se há domínio da tecnologia necessária para mantê-lo no mercado", dizia Luís Marinho, que havia sido presidente do sindicato dos metalúrgicos e idealizara as cooperativas. A seguir, os operários arrendavam os equipamentos. A partir daí, os resultados teriam de garantir a retirada dos cooperados, os investimentos e a poupança para a compra do patrimônio junto à massa falida. "A maior parte dos lucros é destinada a esse último item", afirmava Aziel Pereira da Silva, presidente da Uniwídia, fabricante de ferramentas industriais de Mauá, município do ABC paulista.

A fábrica estava sob controle dos trabalhadores desde março de 2000. A produção havia triplicado, as contas estavam equilibradas e parte dos clientes fora recuperada. A retirada de cada um dos 42 cooperados não ultrapassava o salário médio da região e o futuro continuava incerto. Valia a pena? Dizia Alexandre Rodrigues da Silva, de 26 anos:

"Temos espinhos no caminho. Antes eu era empregado, entrava às oito e saía às cinco. Hoje, não tenho horário, sempre tem umas coisinhas a mais para fazer. Além da ferramentaria, tenho que dar uma ajudinha no acabamento. Mas, sabe? Está melhor assim. Agora, além de operário, eu sou patrão."

Um dos obstáculos para a criação de cooperativas era o passado de militância sindical. "Os operários têm uma tremenda dificuldade em aceitar o papel de empreendedor", dizia Heli Vieira Alves, diretor da Unisol São Paulo, entidade de apoio às cooperativas, criada por sindicatos do ABC. "O primeiro impulso deles é utilizar todo o dinheiro excedente para aumentar a retirada."

Por isso, o presidente do sindicato dos metalúrgicos do ABC, José Perez Feijoó, tinha um plano com três pontos. O primeiro era a criação de uma escola de cooperativismo. "Vamos utilizar experiências bem-sucedidas para ensinar o que deve ser feito e fracassos para mostrar o que deve ser evitado." O segundo era firmar acordos com universidades e centros de pesquisa para garantir a atualização tecnológica das cooperativas. O terceiro: garantir linhas de financiamento. "As próprias companhias terão vigor suficiente para criar uma cooperativa de crédito empresarial. Será a cooperativa das cooperativas."

UNISOL/BRASIL

Em 2003, havia mais de 7,5 mil cooperativas espalhadas pelo país, com cerca de 5,3 milhões de cooperados e 171 mil trabalhadores contratados, segundo a Organização de Cooperativas do Brasil. Juntas, respondiam por 6% do PIB brasileiro e US\$ 1 bilhão anual de exportações.

No início de 2004, representantes de cooperativas de todo o país realizaram o congresso de fundação da Unisol Brasil (União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil), cujo objetivo principal era organizar, ampliar e fortalecer os empreendimentos cooperativos em âmbito nacional. A Unisol Brasil agregou as 22 cooperativas de produção e serviços da Unisol São Paulo (fundada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC) e as 69 da ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário), estas nas áreas de agricultura, alimentação, artesanato, cerâmica, pesca e reciclagem, entre outros setores, e espalhadas em 67 municípios brasileiros. No total, as 22 cooperativas filiadas à Unisol São Paulo tinham 1.590 sócios e geravam 1.835 postos de trabalho, enquanto as 69 cooperativas filiadas à ADS contavam 2.035 trabalhadores.

A fundação da Unisol Brasil foi celebrada como um passo decisivo para o fortalecimento de uma nova economia, a economia social, voltada aos interesses dos trabalhadores e não do mercado e do lucro. É a economia da cooperação, desenvolvida para garantir o direito básico ao trabalho a toda pessoa. É quando parte do lucro é reinvestida na solidariedade. Na Itália, por exemplo, na época, mais da metade do PIB vinha da economia solidária e cooperativa.

“As cooperativas no Brasil não aparecem ainda no contexto da economia. Com a criação da Unisol Brasil poderemos imprimir um novo ritmo para as atividades delas, criando redes, centrais de compras, implementando programas que nos permitam disputar o mercado com igualdade”, afirmou na ocasião Cláudio Domingos da Silva, o primeiro presidente da Unisol Brasil e também presidente da Metalcoop. O secretário nacional de Economia Solidária do governo federal, Paul Singer, ia mais longe. “As pessoas vão optar em qual economia vão desenvolver suas atividades”, afirmou, com a convicção do crescimento da economia social: “Essa é a alternativa ao capitalismo excludente”, disse.

A Unisol Brasil foi criada para dar quatro tipos de apoio e garantir o desenvolvimento sustentável e solidário dos empreendimentos:

- Apoio técnico – ao constituir uma cooperativa, os trabalhadores teriam apoio jurídico e cursos de formação para administrar os empreendimentos.
- Convênios e parcerias – a Unisol Brasil firmaria convênios como o assinado entre a Unisol São Paulo e o Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.
- Apoio institucional – a entidade negociaria e acompanharia a tramitação de mudanças na legislação que afetassem a operação das cooperativas, intervindo nos processos por meio de articulação política com instituições afins e formulando propostas de legislação e de políticas públicas para o desenvolvimento e crescimento da economia solidária no Brasil.
- Apoio internacional – articulação de ações conjuntas com parceiros internacionais para os empreendimentos filiados, buscando firmar parcerias e *joint ventures*, estabelecendo parcerias de comércio justo, realizando atividades de cooperação e intercâmbio de experiências e oportunidades.

Questões

1. Em quais modelos de organização, estudados neste capítulo, se encaixam as empresas da nova economia social?
2. Quais princípios da aprendizagem organizacional se aplicam a essas empresas?
3. Quais sugestões podem ser dadas para superar a dificuldade de aceitar o papel de empreendedor, por parte dos novos donos dessas empresas?

Referências e leituras complementares

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Londres: Addison-Wesley, 1978.

BUSINESS WEEK. Can this man save Chrysler? p. 48-54, 17 Sept. 2001.

CYERT, R. M.; MARCH, J. A. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

HANDY, Charles. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin, 1985.

MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. *Writers on organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

SENGE, Peter N. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Century Doubleday, 1992.