

As organizações: um ponto de vista dialético*

J.K Benson

Os estudos sobre as organizações complexas se apoiaram até então numa sucessão de teorias racionais e funcionalistas e numa metodologia positivista. Elas aceitavam sem nenhuma crítica as concepções das estruturas organizacionais definidas pelos atores. As distinções entre divisões, departamentos, profissões, níveis, estratégias de recrutamento e de recompensa, etc., através das quais os atores estruturam suas atividades se tornaram categorias científicas. Da mesma forma, as explicações dos atores quanto às estruturas da organização foram colocadas sobre a forma de teorias científicas.

Este fenômeno fez com que a sociologia das organizações fosse incapaz de desenvolver um verdadeiro ponto de vista crítico. As construções teóricas tratam das realidades organizacionais atuais e tendem a legitimá-las, o que faz com que toda transformação radical das organizações seja uma ameaça para estas teorias.

Este problema torna-se evidente quando se considera duas concepções divergentes sobre o que será a vida organizacional nas sociedades industriais futuras. Howton (1969) prevê a extensão dos processos de racionalização e de funcionalização na sociedade como um todo: segundo ele, a sociedade se tornará uma grande organização de partes cuidadosamente articuladas, contribuindo para a realização de objetivos globais. Um tal desenvolvimento permitirá não somente de continuar a aplicar as teorias racionais-funcionalistas às organizações, como estenderá mais ainda o campo destas teorias. O processo pelo qual esta nova sociedade organizacional emergirá escapa entretanto a estas teorias racionais, apesar de que estas teorias possam descrever adequadamente o funcionamento de tal sociedade.

Simpson (1972), por sua vez, tem uma concepção diferente do que será o futuro, mas sua concepção levanta o mesmo problema teórico. Ele fala do possível desaparecimento da racionalidade dentro das organizações e de um "ressurgimento" de fundamentos emotivos e morais no que se refere à tomada de decisão. O

* BENSON, J.K. "Les organisations: un point de vue dialectique", in SÉGUIN, F. et CHANLAT, J-F *L'analyse des organisations une anthologie sociologique. Tome I : Les théories des organisations.* Montréal: Gaëtan Morin, 1983.

desaparecimento da racionalidade organizacional significaria o fim das teorias relativas a este assunto. Da mesma forma que Howton, o processo que levará ou exterminará as realidades às quais as teorias tratam continua externo a estas teorias. A análise dialética busca fornecer um meio de transpor estes limites.

A teoria dialética — por ser essencialmente uma perspectiva centrada no processo — coloca a ênfase numa dimensão freqüentemente ausente no pensamento organizacional. Ela explica os processos implicados na produção, na reprodução e na destruição de formas organizacionais particulares. Ela permite a análise dos processos pelos quais os atores definem diferentes formas de racionalidade e aqueles pelos quais estas formas de racionalidade desaparecem. A teoria dialética pode então explicar o fundamento empírico das teorias convencionais da organização, pois ela leva em consideração os processos sociais ignorados por estas últimas.

Este artigo adota uma perspectiva marxista da vida social, visando desenvolver uma concepção dialética nas teoria das organizações. Esta forma de conceber as organizações se situa na linha de Heydebrand (1977) e Goldman e Van Houten (1977). Os marxistas se interessam muito pouco pela análise organizacional, exceto para criticá-la globalmente; quanto aos científicos da organização, eles não fizeram senão um uso restrito do pensamento marxista.

A concepção dialética coloca em questão as ortodoxias teóricas e metodológicas que se praticam neste domínio. Estas abordagens convencionais, apesar de variarem em alguns detalhes, possuem todas o mesmo raciocínio de base e a mesma problemática que elas denominam "modelo da escolha racional" (Benson, 1971), "paradigma do objetivo" (Georgiou, 1973) ou "concepção instrumental" (Perrow, 1972). Segundo estas abordagens o que emerge em uma organização é visto como o resultado da busca de concretização de um objetivo e/ou a satisfação de uma necessidade. Esta concepção é associada a uma posição metodológica que considera como categorias científicas os componentes de uma organização, conforme definidos pelo senso comum. Estas visões aceitam, sem criticar, os constructos organizacionais existentes e se adaptam aos interesses das elites administrativas. Isto tem por consequência que a análise organizacional torna-se dominada por questões de ordem administrativa.

Apesar disso, a análise atual não pode ser inteiramente rejeitada, ela tem um certo valor. Um aspecto ainda mais importante é que muitos trabalhos anteriores não foram senão parcialmente influenciados pelo modelo dominante. Colocando ênfase sobre fenômenos como as estruturas alternativas de poder, as contingências estratégicas, a economia política, a ordem negociada e os mecanismos de cooptação, estes trabalhos podem ser utilmente incorporados a uma análise dialética. Este artigo se apoiará então em alguns trabalhos existentes, ao mesmo tempo que pretende lhes ultrapassar em alguns pontos fundamentais.

A PRODUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Um organização, como elemento da sociedade, está sempre num estado de "tomar-se"; ela não é uma unidade fixa e determinada a priori. Suas características mais importantes — objetivos, estruturas, tecnologia, relações informais, etc. — são produtos do processo de construção social. Assim, a perspectiva dialética coloca ênfase ao mesmo tempo: no processo pelo qual uma forma organizacional específica é criada; nos mecanismos pelos quais ela se mantém (ou se reproduz); e na sua contínua reconstrução.

A organização é um produto da construção social passada. Como produto ela é o lugar, a qualquer tempo, de relações previsíveis e ordenadas entre seus elementos. Podemos estudar cientificamente estas relações e descrever esta ordem com a ajuda de certas generalizações empíricas. Este é o objeto principal de muitas pesquisas sociológicas sobre as organizações; por exemplo, Perrow (1967), Woodward (1965,1970), Zwerman (1970), entre outros, estabeleceram certas correlações entre os tipos de tecnologias e as estruturas de poder nas organizações. A descoberta de tais relações não deve entretanto ser considerada como as últimas conquistas da pesquisa, mas como seu começo. Mais do que estabelecer uma ligação de causalidade entre estes elementos, provando por exemplo que a tecnologia determina a estrutura social, o dialético examina o processo social que produz e reproduz tais relações.

Muitas pesquisas organizacionais têm tendência a interpretar as correlações observadas, a partir de um processo social hipotético. Por exemplo, Blau e Schoenherr (1971) abordaram a hipótese da existência de certos processos pelos quais os quadros dirigentes decidem de aumentar a diferenciação organizacional. A pesquisa histórica tratando destes fenômenos é muito rara (como exceção ver

Chandler, 1962). Uma explicação convencional como esta de Blau e de Schoenherr consiste a formular uma sequência hipotética, implicando os atores que tomam as decisões racionais ou funcionais; por exemplo aquela de adaptar as estruturas à tecnologia com a finalidade de atingir uma maior eficácia.

As explicações dialéticas observam e reconstróem as sequências a partir de uma evidência histórica. Elas exploram as alternativas concebidas pelos atores; descobrem os limites que pesam sobre suas decisões; e identificam as bases de poder dos diversos atores. Uma vez que descobre-se um modelo de vida organizacional, estuda-se os processos pelos quais ele se mantém ou se modifica. Todo modelo ordenado não é considerado como um resultado cristalizado, mas como um produto temporário do processo de construção social, produto que nós devemos explicar a emergência e a continuidade. Para tanto, muitos princípios de construção social podem servir de diretrizes:

Idéias e Ações

A consciência dos atores organizacionais é em parte independente das situações nas quais eles vivem (Murphy, 1971). Eles não são de nenhuma forma prisioneiros de papéis, de objetivos oficiais ou de procedimentos estabelecidos pela organização. Os participantes preenchem estas "formas" com um "conteúdo" particular. Algumas vezes eles fazem isso de uma maneira automática e irrefletida; em outros casos, eles podem querer ir de forma determinada além dos limites de sua situação presente e almejar reconstruir a organização, seguindo concepções alternativas no que se refere a seus objetivos, suas estruturas, sua tecnologia, etc. Zald e McCarthy (1975), Strauss e seus colaboradores (Strauss et alli, 1964), Bucher e Stelling (1969), Bucher (1970) forneceram exemplos deste fenômeno.

Os interesses

Os processos de construção social se realizam, tomando por base os interesses dos atores dos quais as perspectivas são afetadas pelas vantagens e pelos inconvenientes que representa a organização. Isto não quer dizer que existe um acordo sempre perfeito entre os interesses e as idéias, e sim que, com o tempo, a estrutura dos interesses influencia a formação das idéias. Em períodos de crise, quando uma mudança importante é possível, os participantes podem ver mais

claramente seus interesses e aí ajustar mais estreitamente suas idéias e suas ações.

O poder

As idéias que guiam a construção da organização dependem do poder de diversos participantes, quer dizer, de suas capacidades de controlar o desenrolar dos acontecimentos. Certos grupos estão numa posição dominante porque eles podem impor suas concepções da realidade. Outros estão numa posição de relativa fragilidade e devem agir em conformidade com as definições dos primeiros (para uma análise semelhante, ver Silverman, 1971).

O poder na organização provem, numa certa medida, da estrutura oficial de autoridade. Aqueles que ocupam as posições de autoridade têm o poder de estabelecer e impor um modelo. Eles podem conceber a organização como um instrumento a serviço de objetivos particulares. Eles podem articular as partes, ajustar a tecnologia e motivar os participantes em função dos objetivos a atingir. Uma vez que a organização está numa posição estável, eles podem utilizar seu poder para mantê-la enquanto estrutura racionalmente articulada capaz de resistir à interferência exterior e ao mesmo tempo às fontes internas de influência (ver Bendix, 1956).

Na maior parte das teorias da organização, esse estado de coisas é tomado como um dado da realidade e é colocado fora da esfera da pesquisa. Considera-se a organização como um instrumento criado para atender um objetivo; a pesquisa enfatiza as consequências estruturais que decorrem da existência desse objetivo e dos ajustamentos técnicos necessários ao alcance do objetivo proposto. Não se examina jamais os fundamentos do poder e não se considera a possibilidade de sistemas alternativos baseados em sistemas de poder diferentes.

Uma análise dos fundamentos do poder das principais formas de autoridade deveria ir além das fronteiras da organização; essa pode ser a razão pela qual a maior parte dos teóricos da organização têm evitado a questão. A abordagem dialética se interessa pelo fundamento da autoridade organizacional nos sistemas mais amplos como as redes interorganizacionais, os centros de poder político-econômicos, os sistemas legais, etc. A crise nas universidades no final dos anos 60 e a confiança

dos administradores universitários nas forças policiais para manter a ordem demonstraram a importância de tais pesquisas.

As forças do poder de resistir e de reverter a estrutura de autoridade oficial das organizações são também importantes objetos de estudo da análise dialética. Por quê certos grupos estão mais em condições de que outros para obter vantagens e privilégios? Como determinados grupos conseguem influenciar melhor as decisões mais importantes afetando a direção da organização? As análises do controle das zonas de incerteza começaram a responder tais questões. Deve-se entretanto inserir essas análises num esquema mais abrangente e que comporte uma linha crítica, senão essa via de pesquisa pode facilmente se confundir com certos esforços tecnocráticos feitos para reduzir as fontes irracionais de resistência a autoridade.

A mobilização dos atores para atingir seus interesses e estabelecer os constructos sociais alternativos é um outro componente significativo de toda análise dialética do poder. Os grupos profissionais, as classes sociais, etc., podem vislumbrar alternativas e se aplicar na sua concretização. Uma tal mobilização de interesses e de recursos aumentará consideravelmente seu poder na organização. É surpreendente que a teoria das organizações tenha dado tão pouca atenção à mobilização, malgrado a importância evidente que ela tem no movimento operário. Ainda que o conceito de mobilização tenha sido muito importante em outros campos de pesquisa, como o dos movimentos sociais, das relações raciais e da política, ele não penetrou no paradigma dos estudos organizacionais clássicos.

A ORGANIZAÇÃO COMO TOTALIDADE

Em toda análise dialética, estuda-se a organização como um todo contendo múltiplos níveis e domínios interdependentes uns dos outros. Deve-se então conceber a organização como um fenômeno total concreto, sublinhando a complexidade dos arranjos através dos quais os elementos estão ligados entre si. Deve-se rejeitar na análise toda disjunção convencional não verificada. Por exemplo, para o dialético, é inaceitável separar uma estrutura formal do fluxo da vida social em movimento pois esta é uma interpenetração complexa da forma e do conteúdo, da estrutura e dos processos, etc. Da mesma maneira, não se pode extrair uma "esfera de ação racional" do curso cotidiano dos acontecimentos. Os fenômenos organizacionais devem ser considerados como conjuntos complexos, com partes interligadas.

O princípio da totalidade nos remete também às linhas estreitas que as organizações mantêm com a sociedade — não somente com os elementos macroestruturais como os sistemas econômico e político, mas também com as atividades cotidianas das pessoas. É preciso aqui também questionar as fronteiras arbitrárias que foram construídas entre os fenômenos. Deve-se examinar de maneira crítica a separação freqüentemente considerada como natural entre a organização e seu ambiente; a continuidade e o caráter relacional da vida social devem ser analisados e não deixados na sombra. Os processos pelos quais as fronteiras são produzidas e mantidas devem ser estudados. Deve-se enfim examinar os interesses e as relações de poder sobre os quais tais limites repousam.

Tudo isto é o oposto das abstrações que encontramos comumente na teoria das organizações. Essas abstrações são próximas da concepção clássica e elas funcionam ao mesmo tempo como ideologia racionalista das ações administrativas e como modelo normativo ou meta para tais ações.

De certa forma, pode-se ver a história da teoria das organizações como um processo pelo qual uma série de "fatores não racionais" surgiram na análise e foram absorvidos pela visão racionalista. Foi assim que nos anos 30 a teoria das relações humanas se apresentou como defensora da estrutura informal. Esta teoria visava entretanto controlar o informal para que a racionalidade instrumental predominasse. Em seguida, com os trabalhos de Selznick (1949) e de outros, o estudo do ambiente surgiu como uma questão importante. Com o passar dos anos, a visão racionalista tornou-se ali também predominante. Os teóricos recentes como March e Simon (1958), Lawrence e Lorsch (1967), e aqueles que Perrow (1972) qualifica de "neoweberianos" elaboraram um racionalismo refinado que inclui certas fontes de irracionalidade tanto internas quanto externas à organização. Isto corresponde à era em que os gigantes organizacionais controlam seu ambiente e ao momento em que os princípios de racionalização e de funcionalização são estendidos à esferas mais amplas da vida social.

Não se pode restringir a análise dialética a determinados aspectos estreitos como gostariam os administradores. Seu objeto de estudo deve ser a organização no seu conjunto, o que engloba esses aspectos estreitos. Ela analisa as múltiplas formas pelas quais a organização, enquanto estrutura racional, trava relações com um contexto irracional; ela explora e desnuda os processos sociais e políticos que determinam uma certa via parcial de ação como dominante; ela antecipa a

emergência de novos constructos baseados em novas relações de poder. A concepção dialética considera então a organização racional como um modelo arbitrário que não se aplica a todos os acontecimentos da mesma maneira e que não traz a certeza de manutenção do poder. Assim, toda estratégia que visa desenvolver esse tipo de análise deve trabalhar dois níveis de realidade organizacional: a morfologia e a infraestrutura.

A morfologia organizacional

A morfologia remete à maneira através da qual a organização é oficialmente vista e aceita. Ela remete à organização enquanto entidade separada de suas relações complexas e concretas com os outros aspectos da vida social; esta é a visão da organização que possuem os administradores e a forma que eles tentam impor. Dado que eles conseguem ter sucesso em parte, a morfologia pode então ser uma boa descrição das organizações.

Distingui-se quatro aspectos na análise morfológica das organizações:

1. As escolhas paradigmáticas de uma organização — em particular no que diz respeito ao seu ramo de atividade, sua tecnologia e sua ideologia. Estas escolhas definem os objetivos da organização, as técnicas para atingir os objetivos e as idéias que permitem interpretar e justificar as atividades da organização;
2. Os arranjos estruturais oficialmente reconhecidos e legítimos da organização — em particular a rede dos papéis sociais e o conjunto dos papéis organizacionais. Isto compreende características tais como a diferenciação, a centralização, a burocratização, etc.;
3. A maneira como a organização é constituída — em particular as bases da participação e do envolvimento na organização. Estas últimas remetem às condições nas quais têm lugar a participação e a submissão dos indivíduos e dos grupos;
4. As relações entre a organização e o seu ambiente — em particular a estruturação das relações com as organizações e os indivíduos situados no exterior da organização estudada.

Pode-se elaborar uma análise organizacional a partir das variações que existem nas relações entre os diferentes componentes morfológicos da organização; é o que fazem a maior parte dos teóricos da organização. Eles procedem geralmente da seguinte forma: a) eles demonstram que existe uma regularidade empírica no seio das organizações, por exemplo que uma correlação existe entre o número de níveis hierárquicos e o número de divisões; b) eles estabelecem os tipos de organizações nas quais a relação existe; c) daí eles deduzem a existência de uma conexão racional ou funcional entre os fatores correlatos.

A pesquisa empreendida por Blau e seus colaboradores no *Comparative Organization Research Program* ilustra esta maneira de fazer. A pesquisa se apoia sobre indicadores sintéticos de modelos estruturais originados de documentos como organogramas e relatórios de entrevista. A partir desses dados, eles medem certas características estruturais como a hierarquia, a diferenciação, etc., que são correlacionadas com outros fatores como o tamanho e a tecnologia. Explica-se o modelo de correlações que disso decorre como sendo o resultado de um arranjo racional e funcional das partes da organização. O processo de ajustamento e a sequência dos eventos que produziram esse modelo não são observados mas inferidos enquanto ajustamento racional e funcional. O esforço de explicação reside então no interior dos limites de uma organização, sem relação com a história ou com seu contexto social, e separado das lutas de poder e das negociações. A pesquisa toma-se assim dirigida para a ordem mesma que ela estuda. Os processos extraracionais — internos e externos à organização, concebida racionalmente — residem fora do campo de estudo e da visão dos pesquisadores.

No extremo oposto, uma análise dialética deve se preocupar com os processos subjacentes que produziram e perpetuaram as regularidades observadas. Ela deve explicar as razões das relações sistemáticas que existem no seio dos diferentes aspectos morfológicos da organização, fazendo referência a uma infraestrutura mais fundamental, tal como a configuração do poder, que guia os acontecimentos no interior da morfologia. Ela deve também encontrar uma base empírica que permita medir a organização, isto é, analisar como as fontes de dados primários, como os organogramas, são produzidos e perduram.

Isto não significa que a pesquisa morfológica não tem valor. Ao contrário, a descrição das regularidades é uma etapa necessária em toda trilha dialética. Ela deve entretanto ser integrada a um esquema explicativo mais amplo. Por outro lado,

não se deve deixar aos estudos unicamente morfológicos a missão de definir os parâmetros do campo de pesquisa pois ele é limitativo.

Mesmo o recurso aos processos de seleção racionais e funcionais pode ter importância e ninguém pode afirmar que tais processos não têm nenhuma consequência. Eles não são entretanto a etapa última da análise organizacional já que é necessário examinar as sequências de eventos como eles são produzidas. Quando os processos racionais e funcionais parecem ser operacionais, devemos achar um fundamento para eles, interessando-nos aos processos de produção pelos quais os critérios de seleção racionais e funcionais são estabelecidos e se mantêm. Isso nos leva evidentemente a ir além das fronteiras convencionais da organização e a analisar os sistemas mais globais de dominação.

A infraestrutura organizacional

É através das mudanças de infraestrutura que a morfologia da organização se transforma. A infraestrutura é, em parte, o aspecto não racionalizado da ação, uma rede complexa de relações ligando os atores não somente uns aos outros, mas também a um mundo social mais vasto, através de uma multiplicidade de vias não regulamentadas. Os tecnocratas tentam, e eles tiveram êxito em parte, conter a energia que emana destas relações. A análise organizacional contribuiu, em uma grande medida, a manter tais movimentos de racionalização colocados em prática pelas elites. Pelo fato dela não ser apenas em parte racionalizada, a infraestrutura fornece então os fundamentos sociais para um sistema latente que se forma no interior da ordem estabelecida e que ameaça sua hegemonia. Por exemplo, a clivagem entre os sexos ou entre os grupos sociais, quando ela é encontrada nas divisões administrativas, pode tornar-se um elemento de formação de consciência de classe (Gordon, 1972; Crozier, 1964). É a partir destes laços infraestruturais que os grupos podem agir e reinventar a estrutura estabelecida.

A infraestrutura inclui igualmente todos os laços que a unem à sociedade global, quer dizer: a) as bases de recrutamento das elites organizacionais; b) a estrutura de interesses sociais globais que limita as atividades da organização; c) a estrutura de poder que controla o fluxo de recursos internos à organização ou circula através de redes interorganizacionais; d) as relações que unem a organização às classes sociais, aos grupos raciais, aos grupos étnicos, aos sexos e a todos os outros

grupos da sociedade; e) o modelo institucionalizado de dominação de cada profissão na esfera da própria prática.

Os desenvolvimentos no interior da organização são freqüentemente ligados aos eventos que surgem na sociedade global. Na maioria dos casos, a organização é um elemento deste sistema mais vasto. Entretanto, a maioria das análises que existem se contentam de abstrair a organização destas relações com o ambiente, tratando-a como se ela fosse autônoma ou, ao menos, capaz de canalizar e de filtrar as influências do meio. Ao contrário, a análise dialética coloca ênfase, antes de tudo, nas relações.

A infraestrutura inclui também as bases intraorganizacionais de dominação, ou seja, a estrutura de controle dos recursos estratégicos que fornece — a certos departamentos, divisões, ocupações, etc. — vantagens sobre os outros. A importância de uma ocupação para o coração tecnológico de uma organização ou a capacidade de certos departamentos de controlar a incerteza afetando de maneira significativa o bem-estar dos outros departamentos podem ser fontes de poder nas principais esferas estratégicas da organização. Estas últimas, assim como outras fontes de poder podem ser analisadas através da abordagem dialética.

AS CONTRADIÇÕES ORGANIZACIONAIS

A organização como totalidade dialética se caracteriza por rupturas, rachaduras e inconsistências em seu tecido social, as quais nós denominamos aqui de "contradições", mesmo reconhecendo, por outro lado, que elas podem ser de diferentes tipos. Numerosos são os estudiosos que concebem a organização como um sistema razoavelmente coerente, integrado, racionalmente articulado e funcionalmente ajustado. Esta concepção é evidentemente uma abstração. Se analisamos concretamente as organizações e se nós consideramos os múltiplos níveis e as diversas relações que elas mantêm com a sociedade, as contradições tomam-se um traço evidente e uma realidade importante de análise. (Ver Heybrand, 1977).

A produção de contradições.

A produção e a construção social não são processos guiados racionalmente e controlados centralmente. Na verdade, apesar dos esforços feitos pelos administradores para conter e canalizar estes processos, certos elementos tanto internos quanto externos não podem ser racionalizados. Além disso, os processos de racionalização produzem, eles mesmos, estruturas que resistem à toda racionalização ulterior.

Certas contradições se desenvolvem no interior das organizações — surgem divisões, estruturas de recompensas, estruturas de controle e outras fontes de separação que persistem na organização. As divisões definem esferas distintas e semi-autônomas de ação social e elas são contextos divergentes para produção e a construção social. As pessoas ocupando um lugar particular terão tendência a desenvolver modelos de organizações baseados nas suas prioridades e em seus próprios problemas, ou seja, em um ponto de vista estritamente profissional ou departamental. Assim, através de diferentes divisões setoriais, a organização cria modelos e imagens opostas à morfologia organizacional. Além disso, os subgrupos — criados pelas divisões setoriais, os níveis, etc., — podem ser suficientemente autônomos para fazer prevalecer, até um certo ponto, seus contra-modelos. De toda forma, é muito provável que uma organização complexa contenha sempre várias incoerências estruturais. Por exemplo, certos departamentos podem ser organizados seguindo linhas de autoridade profissionais, enquanto outros podem ser mais burocratizados. Se vários sociólogos analisaram tais incoerências, poucos são aqueles que as consideraram como processos sociais fundamentais.

Os processos de construção social que existem em todos os setores da organização criam continuamente alternativas à morfologia existente. Mesmo os dirigentes podem frequentemente desenvolver inovações que são contraditórias com os modelos estabelecidos. Por esta razão, algumas inovações provenientes da cúpula como a utilização crescente de computadores com o objetivo de coordenar e controlar podem estar em oposição às estruturas já estabelecidas. A organização, como definida, é então uma estrutura que poderá resistir ao seu próprio desenvolvimento futuro. Este fenômeno não é nada misterioso; ele é o resultado do enraizamento da organização atual numa estrutura concreta de vantagens, de interesses, de implicações, etc.

As contradições podem igualmente se desenvolver na sociedade e agir sobre a organização. Uma organização pode ser responsável de cumprir certas funções contraditórias; por exemplo, no caso de uma prisão, as funções de reabilitação e de proteção. Esta contradição nos objetivos pode produzir movimentos incoerentes no interior da organização, levando ao estabelecimento de estruturas contraditórias, de grupos de interesse concorrentes e de períodos temporários de crises. Ou ainda, pode-se tomar uma organização dependente do suporte e da cooperação de grupos opostos; por exemplo, um programa de emprego pode depender ao mesmo tempo de certos empregadores conservadores e de grupos militantes radicais. As agências de recrutamento poderão então interiorizar este conflito, desenvolvendo elementos contraditórios que lhes permitam de se adaptar aos seus interlocutores com visões opostas (Schmidt et Kocham, 1976).

Certas contradições no interior de uma organização podem ser o reflexo direto de traços fundamentais dos sistema econômico-político. O conflito entre o patronato e o sindicato, por exemplo, é uma característica fundamental das sociedades capitalistas e ele se reproduz pelo funcionamento próprio destas sociedades. Este conflito conduz ao desenvolvimento de estruturas contraditórias na organização de trabalho das sociedades. Estas estruturas colocam um freio nas inovações estruturais, nas ideologias de contestação, na satisfação do pessoal e em outras características das organizações.

A estrutura das contradições

A organização é o teatro de múltiplas contradições. Os processos de construção social, interna e externa, produzem contradições que são ligadas umas às outras. As combinações são, por sua vez, condicionadas pelas vias nas quais as organizações e a sociedade se engajam. Estas contradições se organizam segundo modelos que dependem da forma como os diferentes grupos se implicam na sua produção. Cada organização é então um caso único, por causa das contingências que afetam a produção e a construção social.

Consideremos, por exemplo, a imbricação de níveis de autoridade e as identidades raciais como o fundamentos da construção social. Quando na estrutura de autoridade da organização, uma minoria racial é subordinada, as contradições que disso resultam podem ser diferentes daquelas ocorridas em situações comparáveis, onde a predominância da raça sobre a autoridade não existe. As crises recentes em

certas prisões de estado parecem ser uma ilustração da imbricação da raça nas estruturas de autoridade. A população majoritariamente negra das prisões considera cada vez mais esta organização como um instrumento de opressão branca. Os prisioneiros negros criam estruturas baseadas no antagonismo racial; eles utilizam uma ideologia racial e eles ligam sua causa àquela de uma liberação racial mais global.

As contradições podem se combinar de forma a agravar o conflito ou a lhe conter. Certas combinações podem constituir aquilo que Althusser (1970) chama de "unidade de ruptura", quer dizer uma combinação que permite uma reorganização severa do sistema. Outras combinações tendem a fragmentar a organização em uma série de grupos de interesse, parcialmente em concorrência.

Os atores podem tentar atingir seus objetivos gerando ou manipulando estas combinações de contradições. Alguns autores defendem, por exemplo, que as elites industriais criaram voluntariamente um mercado secundário de trabalho para as minorias raciais e as mulheres, visando manter um controle sobre os empregos e dividir o movimento trabalhista (Gordon, 1972). Evidentemente, tais combinações podem produzir efeitos perversos. A justaposição da raça e da ocupação na realidade gerou tensões radicais importantes nos anos 60.

A produção da mudança

As contradições alimentam o processo de produção e de construção sociais de várias formas. a) As contradições fornecem uma fonte contínua de tensões, de conflitos, etc. que podem, em certas circunstâncias, influenciar a consciência e a ação a fim de mudar a ordem atual. b) As contradições fixam os limites e estabelecem as possibilidades para a transformação social. c) As contradições podem produzir crises que aumentam a possibilidade de transformação social. d) Enfim, as contradições são importantes, pois elas definem os limites do sistema. Certas contradições podem ser características importantes de uma ordem social específica. Outras, menos importantes, podem ser enfrentadas sem mudar as características fundamentais da organização. As contradições fundamentais de uma organização tendem a se reproduzir através do funcionamento normal do sistema organizacional e pelos laços que a organização estabelece com uma rede mais ampla. Estas contradições definem assim os limites que devem ser ultrapassados se busca-se transformar a organização.

A contradição mais fundamental é aquela que existe entre o mundo social já construído e o processo contínuo de construção social. A reificação da organização — como coisa determinada e estranha às pessoas que fazem parte dela — é, na realidade, contraditória ao processo contínuo de produção. Esta contradição é a própria essência da alienação social e política. À medida que as pessoas tomam-se conscientes desta contradição e agem em consequência para superá-la, eles reconstróem racionalmente a ordem presente e superam suas limitações.

CONCLUSÃO

As organizações são instrumentos importantes de dominação nas sociedades industriais avançadas. Todo esforço para mudar as sociedades deve levar em conta a dimensão organizacional. Da mesma maneira, todo esforço para consolidar constructos alternativos no interior ou no lugar da ordem atual vai se chocar com o problema das organizações.

Apesar da importância central das organizações nos processos de transformação social, a análise das organizações não está equipada para estudar as mudanças fundamentais. Ao contrário, as abordagens reconhecidas tendem a confirmar as realidades organizacionais existentes e a abordar somente ajustamentos menos importantes.

Este artigo buscou lançar as bases de uma abordagem alternativa e emancipatória, propondo uma concepção dialética das organizações, centrada sobre a noção de processo. Quatro elementos fundamentais da abordagem dialética — a produção social, a totalidade, as contradições e a prática — foram desenvolvidos e aplicados às organizações. Estes elementos fornecem uma linha para os estudos organizacionais, enraizada numa concepção sociológica da vida humana. Estes princípios não constituem uma teoria plenamente desenvolvida, nem um esquema conceptual para guiar a pesquisa. Esta concepção dialética da realidade fornece, de fato, uma posição crítica e emancipatória em relação aos estudos organizacionais atuais. Ainda resta muito trabalho a fazer com vistas a desenvolver as implicações de uma tal perspectiva em uma teoria e uma pesquisa solidamente apoiadas.