

A Significação do Espaço Organizacional*

Paulo Emílio Matos Martins**

RESUMO

A partir da constatação da tendência universalista-positivista das teorias organizacionais, este ensaio propõe um modelo, denominado *Tetraedro Semiológico das Organizações*, construído através da fusão do Triângulo Semiótico de Ogden e Richards com o trilátero cujos vértices representam as dimensões clássicas da Análise Organizacional.

A captura do referente organizacional com o modelo proposto busca o enriquecimento da Análise Administrativa resgatando o caráter histórico, político e cultural inerente aos fenômenos sociais.

1 - Administração: Mecanismos, Organismos Vivos ou Fenômeno Social?

A Teoria das Organizações, no ecletismo das abordagens com que estuda o fenômeno administrativo e seu *locus* de manifestação – as organizações –, vem desenhando uma verdadeira paleta multicolor de enfoques e metodologias emprestados das ciências sociológica, política, psicológica, antropológica, matemáticas e tecnológicas. Ora prevalecendo uma visão funcionalista do fenômeno, outras vezes um posicionamento de base crítico-epistemológico e, na variação desse espectro de cores e matizes, algumas teorizações de inspiração metafórica¹, analógicas (*empresa quântica*),² filosóficas (*organizações holísticas*)³ e, até mesmo, *místicas* (*planejamento organizacional numerológico, tarológico, etc.*).

Parece ser correto dizer que, a partir do manifesto determinismo da Administração Científica dos primeiros anos deste século, até os nossos dias, a evolução do pensamento sobre Administração tem-se feito partindo do particular para o geral, do simples para o complexo, do material para o simbólico do concreto para o abstrato. Assim, é lícito inferir desse processo que a construção teórica da disciplina Administração vem crescendo no método, se complexificando no referencial de análise e perdendo o legado original de estudo como fenômeno da natureza para assumir a condição plena de fato social, o que significa dizer, político, cultural e histórico.

Colocada a questão desse modo, ressurgem a antiga indagação seria a Administração uma ciência, uma técnica ou uma arte? Partilhamos a convicção de que essa disciplina é uma arte⁴ que, como as demais, utiliza-se de técnicas as quais, por sua vez, se baseiam em conhecimentos (científicos ou comuns).

2 – Resgatando a Natureza Social da Administração

Se, por um lado, as interpretações semânticas do vocábulo Administração se limitam à simples descrição do fenômeno como uma realidade dada, sem qualquer preocupação com a compreensão de sua dinâmica, por outro, a Teoria das Organizações, principalmente a partir da contribuição dos humanistas e estruturalistas (radicais) e das correntes do subjetivismo

* Trabalho apresentado à mesa Organizações do 23º. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD; Foz do Iguaçu, 19 a 23 de outubro de 1999.

** Professor Titular na EBAPE/FGV.

¹ Ver: MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. London, Sege, 1989.

² Ver: NOBREGA, Clemente. *Em Busca da Empresa Quântica*. Rio de Janeiro, Ediouro, 1996.

³ Ver: RIBEIRO, Carlos. *A Empresa Holística*. 2ª ed. São Paulo, Vozes, 1990.

⁴ Do latim *artis* = conjunto de preceitos para a execução de qualquer coisa. Para FERREIRA (1995: 64): Arte é: “*1 – a capacidade que tem o homem de pôr em prática uma idéia, valendo-se da faculdade de dominar a matéria. 2 – A utilização de tal capacidade, com vistas a um resultado que pode ser obtido por meios diferentes [...].*” Por outro lado, CUNHA (1982: 72) ao analisar a etimologia da palavra, destaca que a mesma originalmente expressa “engano”, “malícia”. A este propósito lembrar a característica fundamental das organizações: como *locus* de um fato político e, como tal, espaço potencialmente conflituoso, onde o jogo estratégico (sempre enganoso e malicioso) se desenrola.

fenomenológico e hermenêutico⁵, vêm caminhando no sentido da libertação de seu viés funcionalista - legado da visão positivista de seus fundadores e da pretensa universalidade do fenômeno estudado.

O resgate do caráter social do fato administrativo e, por conseguinte, de sua característica central de fenômeno cultural e histórico, manifesta-se visivelmente nas teorias formuladas a partir dos anos pós-2ª Guerra.

Em oportuna investigação realizada em 1975, o professor Osmar Bertero lista 30 variáveis “*extraídas dos estudos que estão certamente, entre os mais expressivos, publicados [até então]*”,⁶ classificando-as em: *variáveis estruturais*, *variáveis de processo* e *variáveis comuns (estrutura e processo)*. Entre as *variáveis estruturais* aquele pesquisador inclui “*origem e história*” (da organização), presente em um trabalho de autoria do grupo de Aston publicado nos anos 60. Embora esta dimensão das organizações apareça uma única vez num conjunto de 70 estudos pesquisados (~ 1,4%) envolvendo 129 organizações, cerca de 7 000 hospitais, mais de 400 repartições do governo federal norte-americano e 115 instituições de ensino superior dos Estados Unidos, totalizando mais de 7 600 organizações, é auspicioso que, pelo menos, o grupo astoniano tenha percebido a manifestação de tão importante dimensão do espaço organizacional. Por outro lado, o fato se torna muito mais significativo quando observamos as outras variáveis reveladas naquela pesquisa também em apenas um único estudo: *impessoalidade, propriedade e controle, recursos organizacionais, moral* e, inacreditavelmente para uma sociedade fundada na lógica de mercado e na competição, *lucratividade, produtividade e posição de mercado*. O Quadro A apresenta a tabulação resultante daquela investigação:

VARIÁVEIS E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS ESCOLHIDOS⁷ / QUADRO A

VARIÁVEL	HALL (1963)	HALL / HAAS / JOHNSON (1967)	HEYDEBRAND (1973)	BLAU / SCHOENHER (1971)	BLAU (1973)	ASTON (1963-68)	Nº DE ESTUDOS
1 – Hierarquia de autoridade	X	X		X			3
2 – Divisão do trabalho – especialização	X	X	X		X	X	5
3 – Regras e regulamentos	X	X					2
4 – Procedimentos	X	X					2
5 – Impessoalidade	X						1
6 – Diferenciação hierárquica - vertical	X			X	X		3
7 – Dispersão espacial – localização	X					X	2
8 – Formalização (ênfase na comunicação escrita.)		X		X		X	3
9 – Autonomia organizacional			X			X	2
10 – Complexidade - da estrutura de tarefas							0
11 – Diferenciação horizontal			X	X	X	X	4
12 – Tamanho			X	X	X	X	4
13 – Complexidade Tecnológica			X	X			2
14 – Profissionalização			X		X		2
15 – Burocratização	X	X	X	X	X	X	6
16 – Eficácia organizacional			X	X		X	3
17 – Padronização				X		X	2
18 – Adaptação ao ambiente – flexibilidade			X	X	X	X	4
19 – Formato organizacional				X		X	2

⁵ Ver: BURREL, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heineman, 1980.

⁶ BERTERO, op. cit.

⁷ BERTERO Ibidem. Destaque e totalizações deste autor.

VARIÁVEL	HALL (1963)	HALL / HAAS / JOHNSON (1967)	HEYDEBRA ND (1973)	BLAU / SCHOENHER R (1971)	BLAU (1973)	ASTON (1963- 68)	Nº DE ESTUDO S
20 – Descentralização – delegação				X	X	X	3
21 – Centralização				X	X	X	3
22 – Propriedade e Controle						X	1
23 – Origem e história						X	1
24 – Tecnologia			X		X	X	3
25 – Recursos organizacionais						X	1
26 – Interdependência – autonomia– dependência.			X			X	2
27 – Lucratividade						X	1
28 – Produtividade						X	1
29 – Moral						X	1
30 – Posição de mercado						X	1
TOTAL	8	6	11	13	10	22	70

3 – Em Busca de um Modelo Histórico Para a Análise Organizacional

A Análise Organizacional clássica, mais frequentemente denominada Organização e Métodos (O & M) ou ainda Organização, Sistemas e Métodos, como herança característica da teorização dos “*engenheiros das organizações*”,⁸ seus seguidores e contestadores preocupados principalmente com a eficiência econômica das empresas e demais unidades sociais onde o trabalho societariado se desenvolve, faz uma leitura rústica do fenômeno-objeto de seus estudos, reduzindo, por via de regra, o espaço organizacional às dimensões: **1) material** - edifícios, máquinas, estoques, etc.; **2) humana** - vista como formada por seres motivados, exclusivamente, por compensações pecuniárias; **3) tecnológica** – englobando os processos, técnicas, sistemas operacionais etc.; e **4) estrutural-hierárquica** – que é a dimensão política daquele espaço, envolvendo a lógica de repartição do poder na organização, sua departamentalização, a tomada de decisão, etc.

Tendo em consideração que as dimensões tecnológica e estrutural são de natureza lógico-formal, é possível representar o espaço assim concebido com apenas três dimensões,⁹ reunindo a primeira (material) à parte física da terceira (tecnológica) e renomeando-a dimensão **tecnológica (T)** (“*hardware*”); denominando a segunda (humana) de dimensão **biológica¹⁰ (B)** (“*peopleware*”); e, finalmente, juntando a quarta (estrutural-hierárquica) à parte não-material da terceira e chamando-a **racional-lógica (L)** (“*software*”).

As três dimensões do modelo assim construído (os vértices do triângulo representativo do espaço organizacional) e suas sinergias (os lados do mesmo polígono) – Figura 1 -.podem

⁸ Ver: WARLICH, Beatriz. *Uma Análise das Teorias de Organização*. 4aa. Ed. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1977.

⁹ Em trabalho pioneiro sobre a necessidade de desenvolvimento de “*uma sociologia especial da administração*” o professor GUERREIRO RAMOS (*Administração e Contexto Brasileiro*. 2ª ed.. Rio, de Janeiro, Ed. FGV, 1983: 1-35, 1ª ed.: 1966, antevendo) “*o fato administrativo como aspecto particular da realidade social*” já distinguia três ordens nos seus elementos constituintes, os quais denominava: *aestruturais* (morfologia material do fenômeno), *estruturais* ou *configurativos* (internos: estrutura organizacional etc. e externos: a sociedade global, etc.) e *estruturantes* (decisões).

¹⁰ Categorização esta que se justifica plenamente se considerarmos o fato de que, nas organizações produtivas dos regimes escravistas e de servidão, nos processos tradicionais que se utilizam da tração animal e, o que é tão pavoroso quanto verdadeiro, em muitas organizações contemporâneas onde o papel humano é meramente o de força motriz animadora da produção, a dimensão biológica, desempenhada por seres dotados ou não da razão, nivela essas duas categorias de seres vivos através do aproveitamento exclusivo de suas propriedades comuns.

conter, sem dificuldade, as variáveis reveladas no trabalho referido do professor Bertero, exceto a de número 23 – *Origem e História* -, a qual só de modo arbitrário seria incluída em qualquer das dimensões ou sinergias daquele modelo. Vejamos como (Quadro B):



*A administração em 3 D:
As organizações como estruturas estáticas*

**Dimensões do espaço
organizacional:**

Bi = Dimensão Biológica,
Viva ou Humana
(*peopleware*)

Ti = Dimensão Material ou
Tecnológica (*hardware*)

Li = Dimensão Lógica,
Estrutural-estruturante,
Política ou de Processos
(*software*)

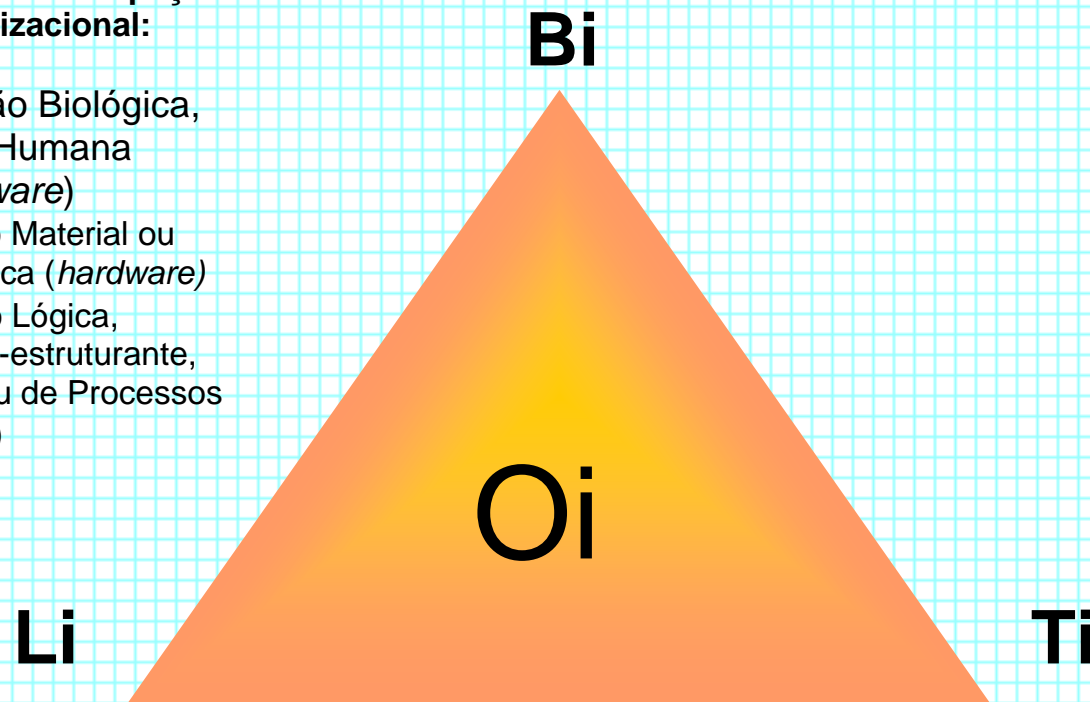


FIGURA 1

VARIÁVEIS, DIMENSÕES E SINERGIAS DO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

VARIÁVEIS	DIMENSÕES ^(*) ORGANIZACIONAIS			SINERGIAS DAS ^(*) DIMENSÕES			
	B	L	T	C 3:2 ^(**)			C 3:3 ^(**)
				B-L	B-T	L-T	B-L-T
1 – Hierarquia de autoridade				X			
2 – Divisão do trabalho – especialização				X			
3 – Regras e regulamentos		X					
4 – Procedimentos		X					
5 – Impessoalidade				X			
6 – Diferenciação hierárquica - vertical		X					
7 – Dispersão espacial – localização						X	
8 – Formalização (ênfase na comunicação escrita)				X			
9 – Autonomia organizacional		X					
10 – Complexidade - da estrutura de tarefas		X					
11 – Diferenciação horizontal		X					
12 – Tamanho							X
13 – Complexidade Tecnológica						X	
14 – Profissionalização				X			
15 – Burocratização		X					
16 – Eficácia organizacional							X
17 – Padronização		X					
18 – Adaptação ao ambiente – flexibilidade							X
19 – Formato organizacional		X					
20 – Descentralização – delegação		X					
21 – Centralização		X					
22 – Propriedade e Controle							X
23 – Origem e história							
24 – Tecnologia			X				
25 – Recursos organizacionais							X
26 – Interdependência – autonomia– dependência.		X					
27 – Lucratividade							X
28 – Produtividade							X
29 – Moral	X						
30 – Posição de mercado							X

QUADRO B

(*) Dominantes.

(**) Combinações de 3 elementos 2 a 2 e 3 a 3, respectivamente.

Por outro lado, essas três dimensões de análise do espaço organizacional, sem o concurso da dimensão tempo, reduzem o universo de ocorrência do fenômeno administrativo à abstração de universo geométrico, o que importa dizer, às propriedades homológica¹¹, e de penetrabilidade¹². Ora, como sabemos, essas propriedades são tão refutáveis no universo físico quanto o são no mundo das organizações. Assim como o espaço material, o organizacional também se define, no mínimo, com quatro dimensões, havendo, portanto, que acrescentar às dimensões acima a também abstrata hipótese de um tempo que flui incessantemente (Figura 2). No espaço assim redefinido as organizações podem ser representadas pela notação:

$$O_i t = (B_i, T_i, L_i) t, \text{ onde: } t \text{ e } i = 0 \text{ } \textcircled{R} \text{ } \forall$$

Fazendo $t = t'$, teremos:

$$O_i t' = (B_i, T_i, L_i) t' \text{ } ^{-1} O_i t$$

E, variando $i = j$, vem:

$$O_j t = (B_j, T_j, L_j) t \text{ } ^{-1} O_i t \text{ } ^{-1} O_i t'$$

Do exposto se conclui que, no universo das organizações, como no mundo físico, cada ente só é homólogo a si próprio num determinado instante. Dito de outro modo, cada organização em um dado tempo é uma singularidade e pode ser descrita pelos “valores”¹³ que assumem suas dimensões básicas naquele tempo.

Portanto, com a introdução da variável tempo ao universo tridimensional das organizações recuperam-se as propriedades de singularidade e “impenetrabilidade” de seus entes constituintes e, ainda, sugere-se uma certa “vinculação” entre as configurações que esses possam assumir em diferentes momentos de suas vidas. Esta “vinculação”, que na física se descreve com uma lei positiva, reguladora da passagem de um estado a outro, nas ciências sociais se denomina História. Por outro lado, se as leis das ciências da natureza têm o poder de predição dos estados futuros e de descrição precisa do passado dos entes estudados, a História pode, apenas, iluminar o porvir, explicar melhor o que ficou para trás e revelar a dinâmica dessa “vinculação” entre os momentos de um sistema social, enriquecendo, assim, a compreensão do fenômeno estudado.

A reflexão assim formulada, sem a pretensão de ser demonstrativa, busca o resgate da historicidade imanente ao ato administrativo como fato social, o que a teoria clássica das organizações, com sua formulação original “*mecânico-fatalista*”¹⁴ certamente sub-relevou.

¹¹ Em que coexistem entes semelhantes. Por exemplo: 2 círculos de raio x , três icosaedros regulares de aresta y , etc.

¹² A possibilidade de 2 ou mais entes ocuparem, ao mesmo tempo, o mesmo lugar no espaço.

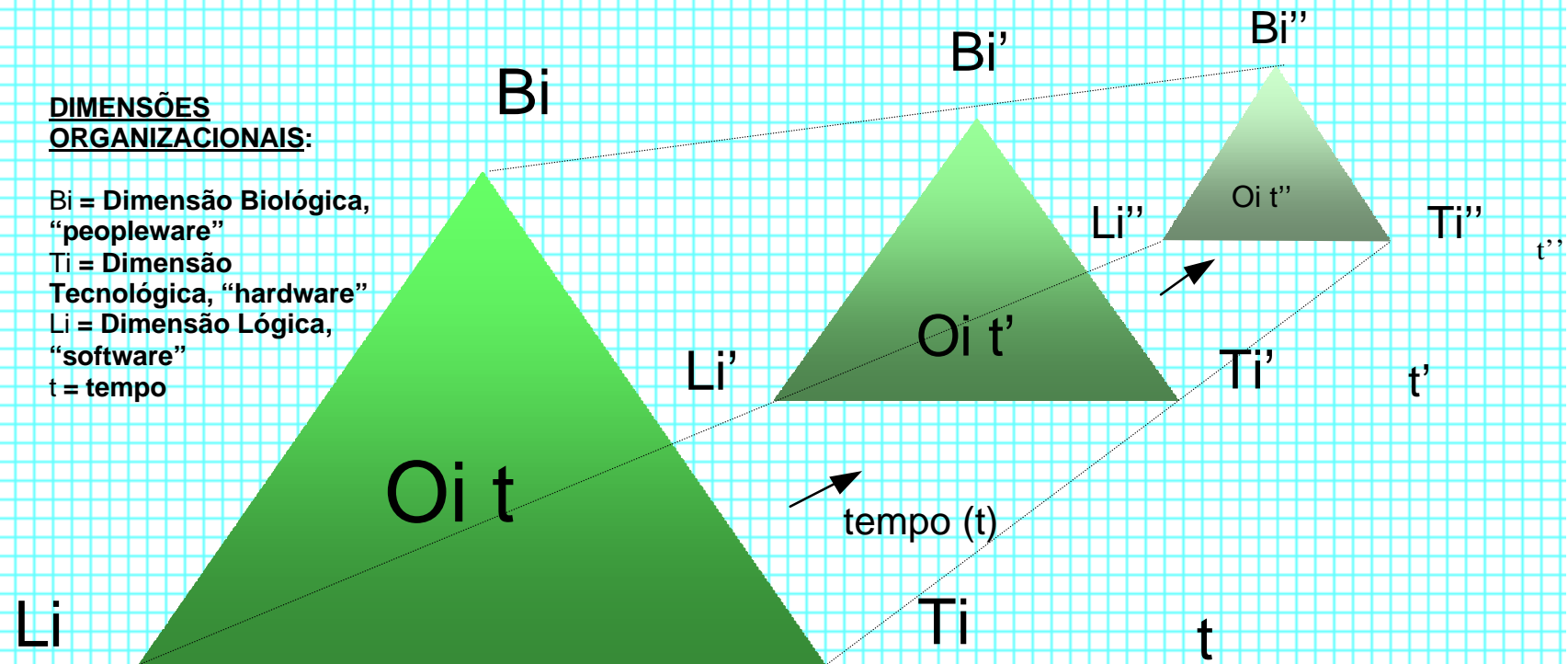
¹³ Nos sentidos quantitativo e qualitativo.

¹⁴ Lúcida representação formulada pelo professor Ramon Garcia em suas aulas no Programa de Doutorado da EAESP/FGV, 1992.

O Espaço Tetradimensional da Administração: As Organizações-Máquinas

DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS:

Bi = Dimensão Biológica, "peopleware"
Ti = Dimensão Tecnológica, "hardware"
Li = Dimensão Lógica, "software"
t = tempo



Como o rio do filósofo, a organização nunca retoma a mesma configuração.

FIGURA 2

4 - O Tetraedro Semiológico das Organizações

Como vimos, a leitura feita pela análise administrativa tradicional interpreta as organizações como conjunturas estáticas. Ainda que essa análise possa ser muito útil como roteiro preliminar de estudo, limita-se à descrição do espaço analisado sem auxiliar muito na compreensão dos processos, estruturas, comportamentos, produtos e/ou serviços da organização no nível institucional de análise.

É importante destacar que no mundo em que a racionalidade econômico-instrumental preside a lógica de uma civilização fundada nas leis do mercado, essa visão das organizações não só tem-se revelado eficiente, como também tem contribuído para a manutenção desse modelo de organização social. O sucesso inegável e a difusão por todo o planeta do movimento taylorista-fordista do início do século, aumentando fantasticamente a eficiência dos sistemas produtivos, reduzindo seus custos, massificando a produção industrial e transformando as relações sociais, são demonstrações inequívocas da correção dessa assertiva.

Por outro lado, se contemplamos o universo com um enfoque dialético, fácil é perceber que as contradições do sistema assim descrito parece já terem de há muito se explicitado, estando a humanidade neste final de milênio, consciente ou inconscientemente, vivendo a superação de mais uma era histórica na frenética busca da síntese que virá definir os cânones de um novo e nascente amanhã.

Deixando de lado essa hipótese, muitas vezes vista como romântica e/ou determinista, o caminho alternativo parece ser a paradoxal crença na quiescência da dinâmica social e no igual determinismo do *fim da História*.

Ao refutarmos, peremptoriamente, a abordagem das organizações como máquinas engenhadas exclusivamente para operação segundo o modelo físico de maximização da relação *output/input* com base na 2ª lei da Termodinâmica, também descartamos as modelagens reducionistas das teorias da Administração e buscamos um modelo mais complexo para interpretação da também complexa realidade organizacional.

Ainda que seja sensato reconhecer que as organizações são, também, coisas [representadas pela dimensão *tecnológica* (T) no modelo descrito] e que essa dimensão é perfeitamente programável e tem seu desempenho previsível, o triângulo que as representa contém dois outros vértices os quais, como vimos, definem as dimensões *biológica* (B) - cujo comportamento não é predizível - e (L) *lógico-racional*, que é um produto cultural da dimensão (B) e que se orienta para a regulação dos espaços físico e social em que se insere. Este último vértice, sendo de natureza ideativa, representa os arranjos políticos com os quais se intenta eternamente ordenar o poder que (ad)ministra o trabalho coletivo. Também se incluem nesta dimensão os esquemas lógicos de arranjo do mundo físico e de predição do comportamento humano ideal na organização. Essa variável não-material, verdadeiramente transformadora de seu *habitat*, engenha os sistemas de aproveitamento da “diferença de potencial” que gera o fluxo informacional-energético-material dinamizador do mundo da administração.

A reflexão assim feita torna as modelagens do espaço administrativo baseadas nas 3 ou 4 dimensões tradicionais, extremamente pobres. Quiçá, mesmo, esse espaço reclame um modelo de ordem superior para melhor explicação de seu objeto de estudo.

A contribuição recente dos etnólogos das organizações, vendo a administração como fenômeno cultural e as organizações como subculturas do universo social maior no qual se inserem, e a teoria semiológica, buscando a decifração dos signos gerados por aquela subculturas, parece ser de grande valia para a lapidação final do modelo que buscamos. De fato, ao olharmos as organizações e o fenômeno administrativo que as anima, como manifestação social e, portanto, cultural, duas circunstâncias ressaltam aos nossos olhos: 1ª) a constatação da singularidade do evento administrativo o que quer dizer sua não-universalidade; 2ª) o seu caráter histórico como memória das experiências sociais ancestrais. Somos, assim, conduzidos ao universo do simbólico das organizações uma vez que toda

produção cultural é também produtora de signos, e à Semiótica, que intenta explicar a sempre desafiadora significação e leitura da realidade.

Com o auxílio daquelas ciências, o triângulo organizacional ganha um centro de gravidade. Este novo ponto, o qual denominamos (C) - baricentro (nos sentidos físico e metafórico) do espaço (B T L) - é o lugar da dimensão cultural do sistema social da organização e, portanto, o domínio da dimensão do simbólico daquele universo.

Se interceptarmos ortogonalmente o plano definido pelos vértices (B) (T) e (L) com o triângulo semiótico de Ogden e Richards (R S I),¹⁵ fazendo coincidir o centro de gravidade (C) do primeiro polígono com o vértice (S) – o SIGNIFICANTE ou signo - do triângulo semiológico e um dos vértices B, T, L (dimensões do espaço organizacional) com o ponto (R) - REFERENTE ou coisa extralingüística - do trilátero semiológico, resultará dessa interseção o tetraedro que tem por quarto vértice o ponto (I) - SIGNIFICADO (referência ou idéia) do polígono de Ogden e Richards.

A Figura 3 ilustra a construção do modelo de análise organizacional-institucional assim definido, o qual denominamos *Tetraedro Semiológico das Organizações*.

Na perspectiva de resgate da dimensão simbólico-cultural na leitura do fenômeno administrativo, recuperamos também sua dimensão histórica. No modelo assim construído, a variável de número 23 (origem e história) da pesquisa de Bertero, antevista nos idos anos 60 pelos investigadores de Aston, ganha, enfim, seu espaço na análise organizacional.



¹⁵ Para melhor elucidação dos modelos e teorias da Semiótica ver o excelente livro de Izidoro Blikstein: *Kaspar Hauser ou a Fabricação da Realidade*, São Paulo, Cultrix, 1990; texto introdutório escrito de forma didática e ilustrado com gravuras de Magritte e excertos de clássicos literários.

O Tetraedro Semiológico da Administração: As Organizações-Culturas

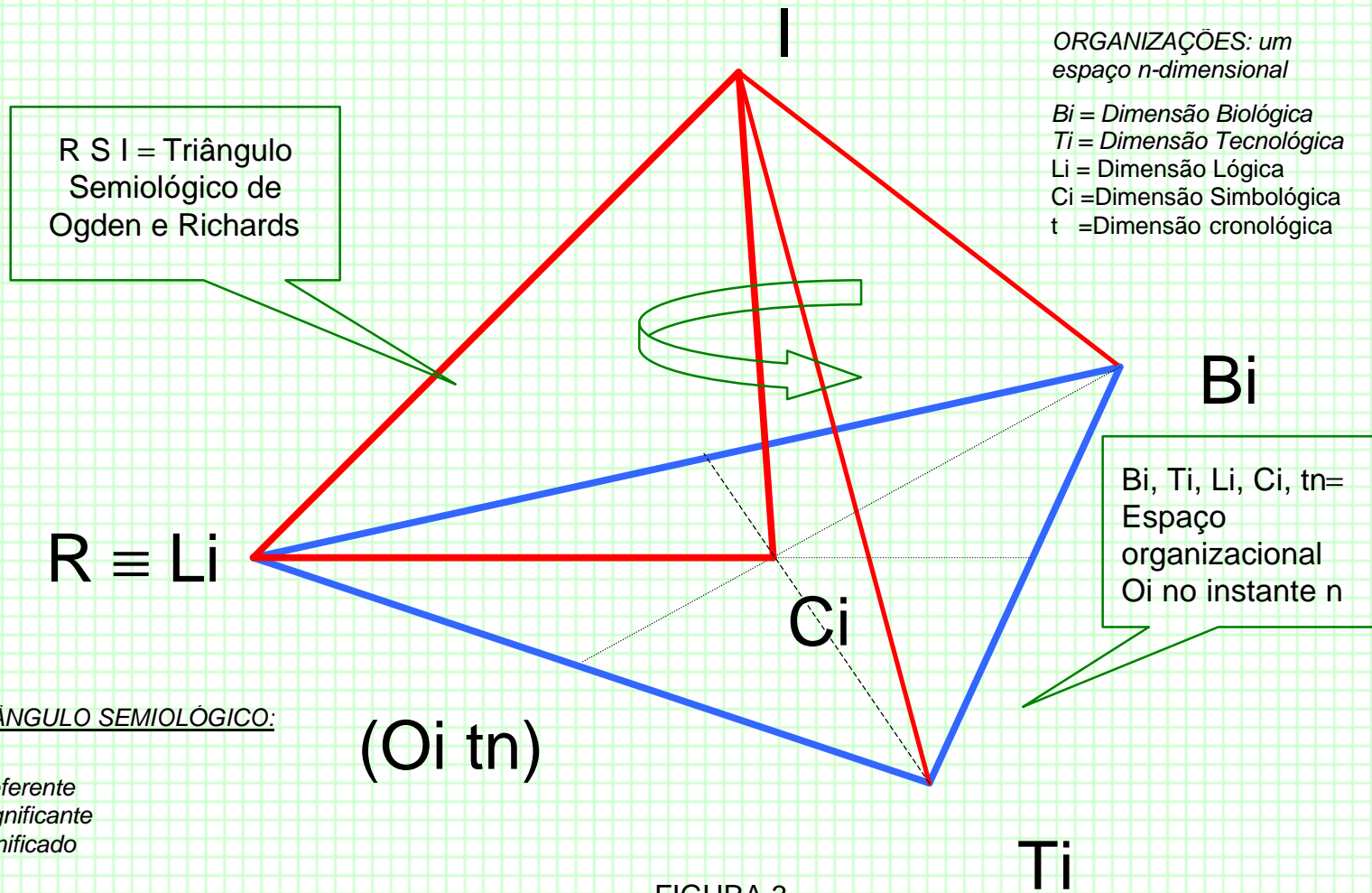


FIGURA 3

5 – Capturando o Referente¹⁶ no Universo Organizacional

Em seu inteligente *Kaspar Hauser ou a Fabricação da Realidade*, Blikstein destaca:

Lingüistas e semiólogos deveriam alargar a sua metodologia de análise, voltando-se [...] também para o lado direito [na Figura 3, esquerdo] do triângulo de Ogden e Richards – em que se coloca o referente – e explorando o mecanismo pelo qual a percepção/cognição transforma o “real” em referente. O triângulo passaria a ter uma configuração semiológica mais abrangente; a realidade se transforma em referente, por meio da percepção/cognição (conforme Greimas) ou da interpretação humana (segundo Coseriu), e o referente será obrigatoriamente incluído na relação triádica.¹⁷

Desenvolvendo essa idéia, o autor organiza um esquema didático representativo do modo como a captura do referente “modela” a realidade. A Figura 4, a seguir, associando o *Tetraedro Semiológico das Organizações* com o citado esquema didático daquele semiólogo, intenta ilustrar como: “*não é a língua que recorta a realidade*”, como afirma o clichê; *ela não recorta a realidade propriamente, mas o referente ou ... a realidade ‘fabricada’*”.¹⁸

Em reforço dessa idéia Blikstein ressalta sua ancestralidade ao destacar:

Na realidade, esse perfil epistemológico da linguagem não é tão novo assim e pode ser resgatado nas entrelinhas de textos bem representativos da história do pensamento lingüístico. Assim é que uma releitura, por exemplo, das reflexões socráticas acerca da relação entre nomes e coisas vai revelar que a noção de realidade ‘fabricada’ já estava implícita na concepção platônica de linguagem; basta lembrar uma passagem do célebre Crátilo, de Platão, em que Sócrates define o nome: ‘O nome é, assim, um instrumento para instruir e discernir a realidade...’¹⁹

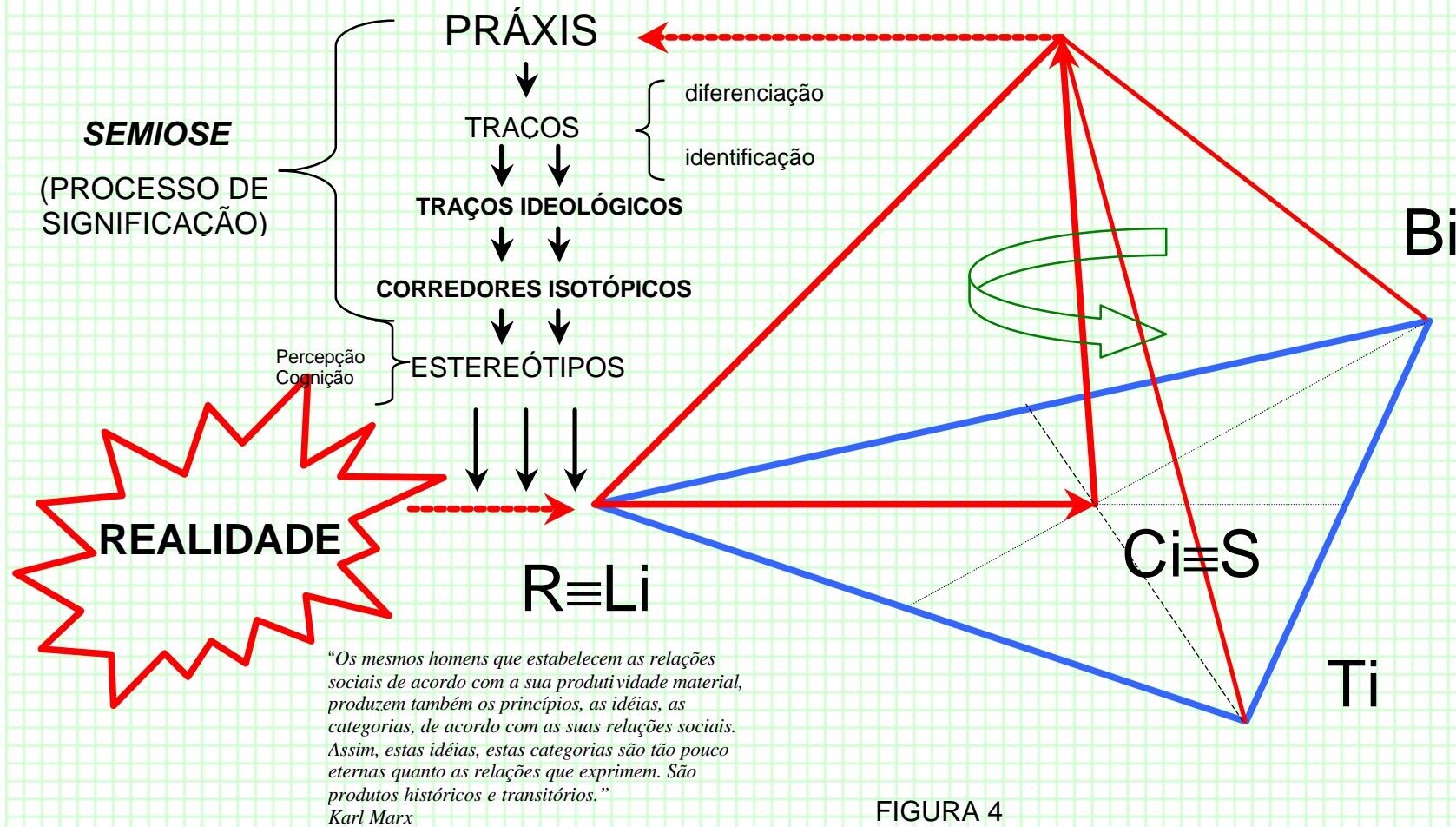
¹⁶ A expressão a *captura do referente* intitula o capítulo VII da obra citada de BLIKSTEIN (1990).

¹⁷ BLIKSTEIN (op. cit.: 46-7).

¹⁸ Idem: 47.

¹⁹ Ibidem.

A Captura do Referente do Universo das Organizações Através do Tetraedro Semiológico da Administração



6 - A Análise Organizacional com o *Tetraedro Semiológico*

De acordo com a premissa básica do modelo proposto, as variáveis de qualquer dimensão de uma organização (Oi) em um tempo (t) assumem “valores” singulares. Assim, ainda que se possa falar em cenários comuns para manifestação das dimensões organizacionais de um mesmo universo (A), cada organização desse conjunto pode apresentar comportamento singular dentro do padrão geral. Dito de outro modo, a não universalidade de comportamento das variáveis organizacionais torna sem sentido qualquer análise desfocada de sua contextualização.

Desse modo, e tão-somente à guisa de ilustração, a seguir, roteirizamos uma aplicação do modelo em questão.

Das 30 variáveis reveladas na pesquisa do professor Bertero (1975: 32-3), apenas uma, a de número 15 – BUROCRATIZAÇÃO – consta de todos os seis estudos nos quais aquele teórico se baseia. Tomemos pois essa variável (consensual) do espaço onde se desenrola o fenômeno administrativo, a qual o autor de *Influências Sociológicas em Teoria Organizacional* classifica como *estrutural* e analisemo-la de acordo com o modelo tetraédrico-semiológico:

Inicialmente cumpre perguntar: a que vértice do triângulo organizacional essa variável pertence? De acordo com a definição daquele modelo, o seu ponto (L) representa a dimensão lógica do espaço onde ocorre o fato administrativo e, obviamente, a este vértice pertence a variável BUROCRATIZAÇÃO²⁰. Fazendo-o coincidir com o *referente* (*objeto extralingüístico* do polígono de Ogden e Richards), o seu *significante* (*nome*, no dizer de Ullmann) se situa entre os produtos culturais do sistema social estudado e, portanto, pertence à dimensão do simbólico, ponto (C) - centro de gravidade do espaço organizacional -, local onde, historicamente se elaboram os signos do sistema social da organização. No vértice superior do mesmo tetraedro, temos o ponto (I) – *referência* (para Ogden e Richards), *sentido* (para Ullmann), *significado* ou *conceito* (para Baldinger) e *unidade cultural* (para Eco)²¹ - que contém a leitura coletiva e acordada que aquele sistema social faz do significante BUROCRATIZAÇÃO.

Resumindo: na nossa ilustração:

O REFERENTE (R) = variável BUROCRATIZAÇÃO (prática, extralingüística); o SIGNIFICANTE (S) = BUROCRATIZAÇÃO (nome, signo) e o SIGNIFICADO (I) = “BUROCRATIZAÇÃO” (“valor” social historicamente construído e coletivamente acordado dessa prática).

Conforme acentua Guiraud: “*Teoricamente, a eficácia da comunicação postula que a cada significado corresponda um significante e apenas um, e, inversamente, que cada significado não se exprima senão por um único significante. Tal é o caso das línguas científicas, dos sistemas de sinalização e, de um modo geral, dos códigos lógicos.*”²²E, acrescentamos, não é o caso das linguagens políticas. A própria variável em análise nos oferece uma oportunidade excepcional de explorar um pouco mais esta questão. Vejamos como.

Do ponto de vista denotativo, com base na sua etimologia e na reflexão que Max Weber²³ – grande teórico e sociólogo da burocracia – faz do nome, temos:

BUROCRATIZAÇÃO é o grau de racionalidade de uma organização (pública ou privada) que tem a eficiência como objetivo primordial dessa racionalidade e que se estrutura (divisão do poder) com base no direito (dominação racional-legal) e num sistema de regras

²⁰ Ver: Quadro B.

²¹ Ver: BLIKSTEIN (op. cit.).

²² GUIRAUD, Pierre. *A Semiologia*. Trad.: Felipe Silva. 3ª ed. Lisboa, Editorial Presença, 1983: 41-2.

²³ Ver: WEBER, Max. *Metodologia das Ciências Sociais*. Trad.: Augustin Wernet., São Paulo, Cortez/ Ed. USP, 1992: 349-59.

impessoais que têm força de lei. Essas organizações se conformam hierarquicamente como *pirâmides* onde prevalece a especialização na função e o princípio da unidade de comando. Nesses sistemas sociais, os recursos necessários ao desempenho das tarefas administrativas não são propriedades do burocrata e seus cargos nada têm a ver com o seu patrimônio particular. Essa forma de organização se opõe às dominações: 1) *tradicional* – baseada nos costumes e 2) *carismática* – suportada na fé que os seguidores depositam nas qualidades pessoais de seu governante (demagogo?). “*Sua origem é o vocábulo francês bureau, tecido grosso de lã com que antigamente se forravam mesas. Por translação passou-se a se chamar bureau sucessivamente a mesa, o lugar em que se juntavam mesas para trabalhos geralmente de administração (pública ou empresarial), as repartições públicas e os tipos de trabalhos e funções que nelas se realizavam. Empregava-se também o termo para qualificar os empregados que serviam nesses lugares (garçons de bureau). Entre os derivados, figura burocracia para o conjunto de funções de tramitação e execução das decisões políticas e ainda o elemento humano encarregado de executar tais funções.*”²⁴

Entretanto, essa variável organizacional é muito mais lida, universalmente, pelas suas conotações (negativas) do que, propriamente, pela sua denotação (positiva e ideal). Vejamos como.

Em Peter e Hull, os tão conhecidos e citados autores do *Princípio de Pedro*: “*In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence*”²⁵, ao que aqueles autores fazem seguir dois corolários desse “princípio”:

*In time, every post tends to be occupied by an employee who is incompetent to carry out its duties. Work is accomplished by those employees who have not yet reached their level of incompetence.*²⁶

Já para o iluminado poeta lusitano e, provavelmente, inconformado burocrata Fernando Pessoa:

*Todos os organizadores chamados ‘de gabinete’ pecam, sem exceção, pela delineação de organismos estudados e escritos até ao último detalhe. Quanto mais inteligentes são, pior sai a obra praticamente, por isso mesmo que sai melhor intelectualmente, e portanto só intelectual. Não contam com o que a realidade é de flutuante e de incerta. Aplicam à elaboração do que pensam que há de ser uma realidade o processo pelo qual legitimamente se confeccionam os sistemas filosóficos, os poemas épicos e os romances policiais.*²⁷

É bastante extensa e crescente a relação das críticas e sátiras à organização burocrática. Entre seus autores, além dos já citados, destacamos Northcote Parkinson, Anthony Jay, Robert Townsend, Edsel Murphy, Scott Adams – criador do Dilbert, etc.

Confrontando a concepção weberiana de burocracia e a etimologia da palavra com as conotações que a palavra incorpora, fica explícita a riqueza de conteúdos e historicidade que a mesma contém; os traços ideológicos que inevitavelmente carrega num dado sistema social; os “corredores semânticos” ou isotópicos (meliorativos ou pejorativos) e os estereótipos (“óculos sociais”) de sua percepção.

²⁴ FGV. *Dicionário de Ciências Sociais*. 2.ª ed. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 1987: 131.

²⁵ “Numa hierarquia (organização burocrática) todo empregado tende a ser promovido até atingir o seu nível de incompetência.” (PETER E HULL, 1969: 25).

²⁶ “Com o tempo, todo cargo tende a ser ocupado por um empregado que é incompetente para cumprir seus deveres.” “O trabalho (de uma organização burocrática) é realizado pelos empregados que ainda não atingiram o seu nível de incompetência.” (Idem: 27).

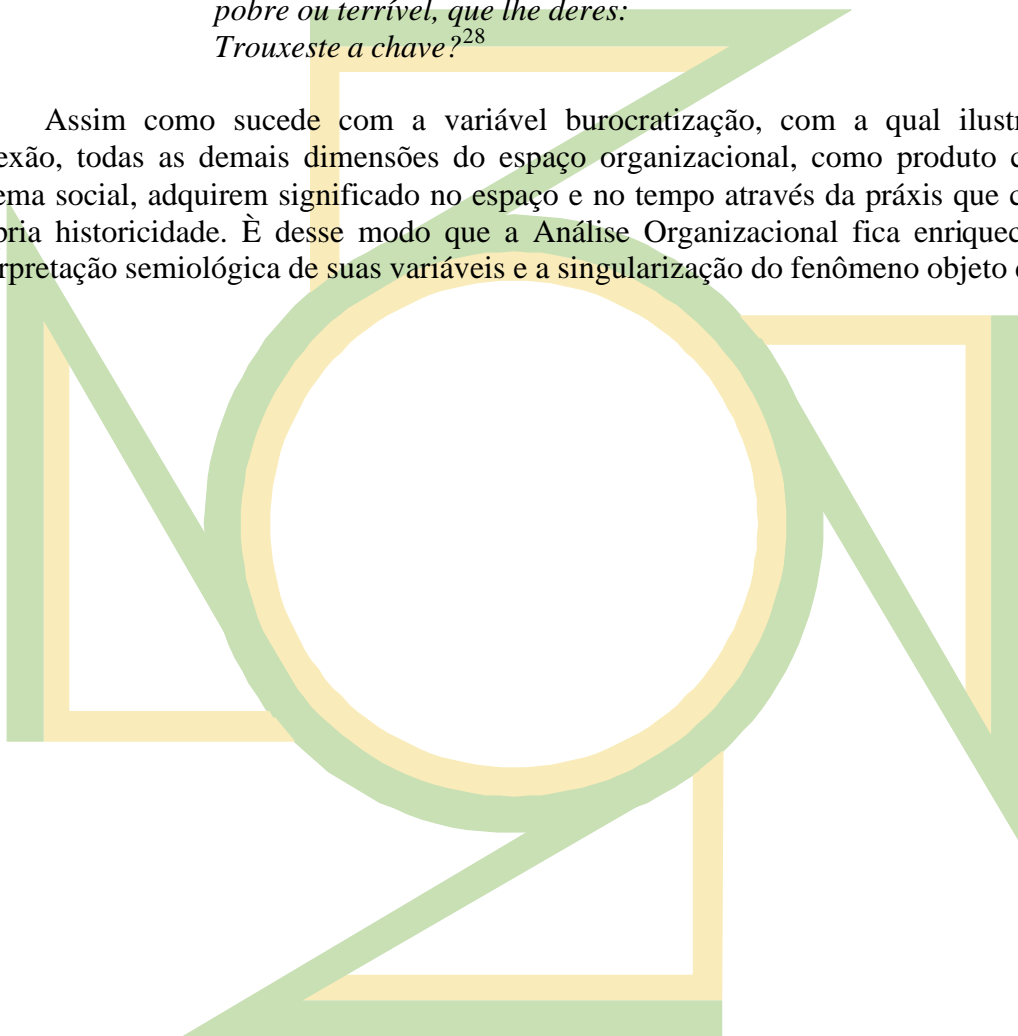
²⁷ PESSOA, Fernando. *Estatização, Monopólio, Liberdade e Outros Estudos Sobre Economia e Administração*. São Paulo, Editora Giordano, 1992: 109-10.

O desenho estático dos manuais, das descrições de cargos, dos regimentos e dos organogramas, onde se retrata o grau de BUROCRATIZAÇÃO de uma organização em um período de sua existência, revela, simplesmente, formas e relações lógicas, as quais com a análise proporcionada pelo modelo do *Tetraedro Semiológico das Organizações*, ganham movimento e se enriquecem pela revelação dos institutos que as presidem e determinam.

A lição do poeta, cantando os instrumentos de sua arte é, com certeza, dessa natureza e muito mais fecunda:

*Chega mais perto e contempla as palavras.
Cada uma
tem mil faces secretas sob a face neutra
e te pergunta, sem interesse pela resposta
pobre ou terrível, que lhe deres:
Trouxeste a chave?*²⁸

Assim como sucede com a variável burocratização, com a qual ilustramos esta reflexão, todas as demais dimensões do espaço organizacional, como produto cultural do sistema social, adquirem significado no espaço e no tempo através da práxis que carrega sua própria historicidade. É desse modo que a Análise Organizacional fica enriquecida com a interpretação semiológica de suas variáveis e a singularização do fenômeno objeto de estudo.



²⁸ DRUMMOND DE ANDRADE, Carlos. Do poema “*Procura da poesia*”.