

Teorias Organizacionais

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES

THE CONSTRUCTION OF MEANING IN ORGANIZATIONS

Sergio Bulgacov
Universidade Federal do Paraná

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov
Centro Universitário Positivo – Unicenp

RESUMO

Este ensaio discute o papel do administrador como mediador entre os propósitos organizacionais e as representações que dela se faz. Procura-se tratar do saber na sociedade contemporânea, ou mais especificamente o saber sobre organizações, identificando que representações existem sobre estes fenômenos. Na primeira parte são apresentados os conceitos fundamentais, tais como, a diferenciação entre sentidos e significados; e o papel da teoria enquanto conjunto de pressupostos que são utilizados pelos administradores enquanto instrumentos de pesquisa e de trabalho. Em seguida, descrevem-se as principais referências analíticas sobre o conceito de administrar a partir da contribuição de diferentes paradigmas meta-teóricos da organização em aproximação com o conceito de complexidade. Orienta-se a adoção, pelos administradores, de paradigmas diversos, como forma de atendimento das exigências da complexidade organizacionais com problematizações específicas. Entendem-se os administradores como possuidores de papel fundamental influenciando a interação entre a tarefa e o significado frente aos fenômenos organizacionais entendidos como complexos, ambíguos e contraditórios.

PALAVRAS-CHAVE

Papel do administrador, sentido, significado, paradigmas organizacionais e complexidade.

ABSTRACT

This essay discusses the role of managers as mediators between organizational purposes and the representations built from them. We seek to address knowledge in contemporary society, or more specifically, knowledge on the subject of organizations, identifying the representations which exist under these phenomena. The first section presents fundamental concepts such as the distinction between perceptions and meanings; and the role of theory being a set of notions used by managers as research and work instruments. Later on, the main analytical references on the concept of managing are described based on the contribution from different meta-theoretical paradigms of the organization that verge on the concept of complexity. We recommend the adoption of various paradigms by managers as a way to fulfill the requirements of organizational complexity which present specific problems. Managers are understood as holders of a key role, influencing the interaction between tasks and meanings among organizational phenomena perceived as complex, ambiguous and contradictory.

KEYWORDS

role of managers; perceptions; meanings; organizational paradigms; complexity.

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

No conhecimento da realidade o homem atribui conceitos às coisas e aos fenômenos do mundo exterior. Conceitos são abstrações que pretendem refletir o real, a coisa nos seus aspectos essenciais. Segundo Kosik (1989, p. 14), o conceito da coisa é a sua compreensão, que, por sua vez, significa conhecer-lhe a estrutura. Dessa forma, o conceito reflete aquilo que é essencial da coisa para ela ser o que é, para diferenciá-la de outra. As pessoas se posicionam entre a experiência objetiva da realidade e o seu conceito, concretizando a especificidade do fenômeno vivenciado. Portanto, conceito é o que qualifica o fenômeno, dá sentido e significado revestido de linguagem ao que se quer conhecer.

Todos os conceitos são relativos por dependerem da construção de cada pessoa. Refletem a compreensão que se tem dos fenômenos e, certamente, são conduzidos por significados compartilhados. Este ensaio pretende discutir o papel do administrador como mediador entre os propósitos organizacionais e as representações que se fazem das organizações. Procura-se tratar do saber nas e sobre as organizações, identificando-se algumas das principais representações existentes sobre esses fenômenos. Na primeira parte são apresentados os conceitos fundamentais, tais como a diferenciação entre sentidos e significados e o papel da teoria enquanto conjunto de pressupostos utilizados pelos administradores como instrumentos de pesquisa e de trabalho. Em seguida, descrevem-se as principais referências analíticas do conceito de administrar a partir da contribuição de diferentes saberes, paradigmas metateóricos da organização e uma aproximação com o conceito de complexidade. Não se pretende uma exposição completa, nem o debate sobre a natureza e a construção cultural na organização, mas uma reflexão inicial sobre o referencial explicativo de como algumas teorias podem oferecer suporte ao entendimento do conceito de organização e do trabalho do administrador. Assumindo-se um distanciamento analítico, defende-se a possibilidade de adoção de paradigmas diversos, de acordo com a exigência de complexidade das circunstâncias organizacionais por meio de problematizações específicas. Depreende-se que os administradores possuem papel fundamental, influenciando a interação entre a tarefa e o significado frente ao fenômeno organizacional, entendido como complexo e contraditório.



SENTIDOS E SIGNIFICADOS

Para melhor descrever a relatividade dos conceitos, convém destacar a diferenciação entre sentidos e significados que perpassa a questão da linguagem. Para Vygotsky (1993), o significado é uma construção social, de origem convencional e relativamente estável. A atividade humana não é internalizada em si, mas é uma atividade significada, como um processo social, mediatizada semioticamente. O significado constitui apenas uma das zonas do sentido, é mais estável e mais preciso que o sentido (p. 100-105). O sentido, por sua vez, “é a soma dos eventos psicológicos que a palavra evoca na consciência. É um todo complexo, fluido, dinâmico, que tem várias zonas de estabilidade desigual” (p. 125).

Assim, o sentido da pessoa é constituído a partir do confronto entre as significações sociais vigentes e a vivência pessoal, mas não deixa de ser expressão da própria pessoa. O sentido subjetivo é, portanto, construído na relação dialética da pessoa com o social e com a história. O sentido da palavra é fenômeno complexo, móvel e variável: “Modifica-se de acordo com as situações e a mente que o utiliza, sendo quase ilimitado” (p.125). Identifica-se essa condição quando uma pessoa encontra um sistema de significações pronto, elaborado historicamente, como a organização. O sentido é a maneira como se assimila ou não um dado significado, o que ele se torna para a pessoa envolvida.

O CONCEITO, O SENTIDO E O SIGNIFICADO NA ORGANIZAÇÃO

Qualquer que seja o propósito da organização encontrada, esta é a concretização de conceitos e, portanto, para se saber sobre a organização, é necessário o seu desvelamento. O fenômeno organizacional é apenas uma situação dentre as infinitas que se pode representar. Entende-se a organização como rede de significados estruturados historicamente e negociados a partir dos sentidos da associação humana ali envolvida.

Portanto, não se pode desconsiderar os conceitos, ou seja, os sentidos de cada participante e o significado do grupo, quando se pretende conhecer o fenômeno organizacional. Quando sentidos e significados são levados em conta, há produção de conhecimento mais amplo, mais profundo sobre o fenômeno organizacional.

A opção por uma interpretação da organização que passa pela linguagem ou, mais



especificamente, pela representação ou conceito que dela se faz, afeta tanto o administrador como os demais participantes da realidade organizacional. É condição que influencia a tudo e a todos.

Independentemente das possibilidades teóricas de análise da organização, surgem questionamentos “quase universais”, como: quais fatores influenciam alguns participantes da organização para uma ou outra orientação? O que faz com que o participante mostre maior ou menor disposição para a realização das coisas que precisam ser feitas, bem como da aprendizagem que precisa ser adquirida? Qual o papel do administrador como intermediário desse processo social? Como as teorias podem ser utilizadas de forma a contribuir para responder a essas questões?

Esses questionamentos têm origens múltiplas e interligadas. Parte-se do pressuposto da importância de se desvendar a representação dos participantes a respeito dos fenômenos organizacionais para se apreender os sentidos por meio dos quais percebem e negociam suas ações com os demais participantes da organização. Outro pressuposto da abordagem teórica utilizada (SOLÉ, 2001) diz respeito à preocupação com o interesse dos envolvidos, ao se considerar o propósito da organização e se verificar se envolve alguma necessidade de informação e de realização do participante. Nesse aspecto, se o participante da organização não conhece os objetivos do trabalho nem pode relacionar à tarefa seus propósitos, sentidos e necessidades, dificilmente poderá realizar aquilo que o trabalho envolve em profundidade, ou seja, compreender a tarefa, ver significado em seu conteúdo. Ao contrário, a abordagem será apenas superficial: cumprem-se apenas os requisitos da tarefa com imposição externa e ausência de reflexão sobre os propósitos e interações.

Pressupõe-se também que os administradores podem possuir papel fundamental, influenciando a interação entre a tarefa e o significado. Para Mintzberg et al. (2000), os administradores elaboram o seu conhecimento e seus processos de pensamento principalmente por meio da vivência do dia-a-dia. A experiência e a interação oferecem significado àquilo que lhes faz pessoalmente sentido, definindo assim sua estrutura de conhecimento, o que afetará as suas experiências futuras. Essa dualidade tem papel central na escola cognitiva, dando origem à abordagem subjetiva, que apreende as decisões e ações organizacionais via interpretação. Na concepção aqui adotada, a preocupação principal orienta-se para os indivíduos e a forma pela qual

a mente elabora a experiência com os fenômenos organizacionais. A mente não é entendida aqui como uma entidade à parte, mas em estreita interação com os processos sociais, constituída por essa interação e pela cultura.

Assim, o conceito é o que qualifica a coisa, dá sentido às idéias de alguém. Revestido de linguagem, oferece significado ao que se quer conhecer. Os conceitos se alteram à medida que se compreende o fenômeno. A qualidade da experiência de uma pessoa sobre um fenômeno depende da fisiologia do sujeito, da sensorialidade e da estrutura mental. Os conceitos são relativos à comparação que se faz da experiência com um fenômeno, com outra experiência e assim sucessivamente, em nível pessoal, coletivo, presente e histórico. De maneira que a organização não pode mudar senão pela evolução dos conceitos. A mudança organizacional depende das pessoas envolvidas e das culturas organizacionais subjacentes que constituem seu sujeito e são governadas por significados e valores compartilhados.

Um elemento comum na complexidade do trabalho é o sentido e o significado dos conceitos envolvidos nos fenômenos organizacionais para os indivíduos e os participantes. O sentido é algo construído por meio social no nível pessoal e ocorre, por exemplo, nos processos de aprendizagem. O significado é a qualidade que reveste algo de importância no nível social. Um complementa o outro. São processos interligados e não dicotômicos. A verdadeira natureza e importância do conceito ocorrem no nível de sentido individual, para em seguida serem tecidos nas malhas do significado por meio da representação evocada por uma forma lingüística, definindo o que as coisas querem dizer. Para Spink e Medrado (1999), o sentido, na sua forma mais ampla, que inclui o significado social, é uma construção, um empreendimento coletivo e interativo de criação de termos a partir dos quais as pessoas compreendem e lidam com as situações e fenômenos à sua volta. As práticas discursivas produzem os sentidos do cotidiano. Dar sentido às organizações é condição constituída pelas relações sociais existentes e inevitáveis na vida em sociedade.

Bruner (1997, p. 65) destaca que os significados, negociados e renegociados mediante interpretação narrativa, são um dos corolários do desenvolvimento humano, no sentido ontogenético, cultural e filogenético dessa expressão. Culturalmente, o significado é reforçado pelos conceitos armazenados pela organização e pelas condições interpretativas de cada participante, seu mito, sua tipologia de compromissos humanos, mas também

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES

suas maneiras tradicionais de delimitar e interpretar fenômenos e condições divergentes.

O homem, no cotidiano e no trabalho, busca constantemente a finalidade, o significado das coisas. Handy (1995) salienta que a busca do significado ou motivo para fazer e para ser é de grande utilidade e estabelece três sentidos: um sentido de continuidade, um de ligação e um de direção. A busca constante do ser humano pelo senso de direção define uma nova dimensão ética com várias manifestações: um sentido de finalidade, uma busca de identidade, dignidade e qualidade de vida, priorizada em relação ao estilo estético e harmônico. É a busca de uma causa com uma finalidade além de si mesma.

Arendt (2001) aborda a complexidade dos significados na busca da certeza contra a dúvida universal na afirmação do método cartesiano: embora não possa conhecer a verdade como algo dado e revelado, o homem pode, pelo menos, conhecer o que ele próprio faz. Esta veio a ser a atitude mais geralmente aceita na atualidade. E foi essa convicção, e não a dúvida que lhe deu origem, que lançou geração após geração, durante mais de trezentos anos, num ritmo cada vez mais acelerado de descobertas e desenvolvimentos. Nessa concepção, o raciocínio baseia-se inteiramente no pressuposto implícito de que a mente só pode conhecer aquilo que ela mesma produz e retém em si mesma. Para a autora, o essencial é compreender e esse é um processo complexo, uma incessante atividade, sempre variada e em mudança, por meio da qual o homem se ajusta ao real. A compreensão é criadora de sentido que se enraíza no próprio processo da vida, à medida que os participantes tentam, por meio da compreensão, conciliar-se com suas ações e paixões.

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES

Por sua vez, a construção de significados próprios do trabalho e da aprendizagem para as pessoas que assumem responsabilidades das quais dependem as organizações requer a adoção de um enfoque relacionado com a motivação de cada um dos envolvidos. A direção da organização deve não somente favorecer o domínio de procedimentos, a preocupação com as atitudes e a compreensão de conceitos, mas também gerar sentimentos de competência, de auto-estima e de respeito entre os participantes.

Ao mesmo tempo em que constroem significados sobre os conteúdos do trabalho e da aprendizagem (SOLÉ, 2001), os participantes

produzem representações sobre a própria situação. Esta pode ser percebida como estimulante e desafiadora ou, pelo contrário, como intratável ou tediosa, desprovida de interesse ou inatingível para suas possibilidades. Naturalmente, também constroem representações sobre si mesmos, nas quais podem aparecer como pessoas competentes, interlocutores interessados, capacitados para resolver problemas ou, no pólo oposto, como pessoas pouco capazes, incompetentes ou com poucos recursos. Por sua vez, os outros podem ser percebidos como pessoas que compartilham objetivos e ajudam na consecução de tarefas ou, no lado oposto, como rivais e repressores.

O PAPEL DA TEORIA

As representações de conceitos e significados originados nas teorias podem facilitar a comunicação e o diálogo na organização e nas relações interorganizacionais e contribuir para a promoção de condições em que é possível aprender, diagnosticar e tomar decisões sobre a organização e até mesmo sobre o seu contexto. O administrador pode utilizar as teorias e abordagens gerais ou específicas, por meio das quais processa as informações atuantes nas situações organizacionais que administra, para adequá-las aos conceitos que precisam ser esclarecidos para os participantes e, assim, facilitar a interpretação e a compreensão dos objetivos almejados. Algumas abordagens alertam para o uso da teoria de forma sistemática e rígida, partindo do pressuposto de que a produção de sentidos não é apenas atividade cognitiva intra-individual, mas vai além da simples reprodução de modelos predeterminados. É prática social interacional, dialógica, que implica observar a linguagem em uso. A produção de sentidos é tomada como um fenômeno sociolingüístico, uma vez que o uso da linguagem sustenta as práticas sociais geradoras de sentido (SPINK; MEDRADO, 1999).

Ao se apresentar aos participantes uma concepção, idéia ou conceito, estes podem não fazer qualquer sentido. Os indivíduos conseguem ver, se acreditam naquilo que os outros lhes dizem. E isso depende de compartilharem o mesmo sentido pretendido por quem apresenta o conceito. Isso pode conduzir aos significados preexistentes no grupo, ou seja, à dependência de interpretação que resiste às evidências em contrário. Ou ser construído com o auxílio de teorias que ensejam o diálogo com lógicas previamente experimentadas e convincentes, facilitando os sentidos para a compreensão das próprias práticas sociais e de trabalho dos participantes.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR

O trabalho do administrador pode ser visto por inúmeras abordagens, que, na sua totalidade, representam a complexidade das concepções que norteiam a organização. Seu papel necessita da teoria como repertório de conceitos alternativos por meio do uso de perspectivas conceituais, para ampliar os significados. É difícil discernir com precisão o papel do administrador nas organizações. Enquanto alguns autores defendem uma espécie de crença na relação quase perfeita entre teoria e ação, em que esta seria como o desenvolvimento de um plano previamente traçado (BARNARD, 1971), outros consideram que tais teorias funcionam como referencial para identificar problemas e articular vias de solução, em uma dimensão mais dialética e interativa (COLL; SOLÉ, 2001).

Ambas as abordagens demonstram que a teoria pode ter papel relevante para a construção dos significados, pois pode servir como referencial para contextualizar e priorizar objetivos e estratégias; para ampliar o debate e tomar decisões sobre as perspectivas e planos organizacionais; para avaliar as atividades e condições internas e resultados auferidos; para modificar paulatinamente e compreender o que acontece no contexto organizacional externo. Assim, a teoria pode fornecer instrumentos de análise e reflexão sobre a prática e sobre as diferentes variáveis que interferem na organização, sobre como se administra e suas conseqüências, mas também pode funcionar como catalisador geral de algumas perguntas básicas que todos os administradores fazem. A teoria é parâmetro relevante, na medida em que permite alguma explicação sobre as questões existentes e na medida em que permite articular as diversas respostas em um referencial coerente, tanto interna como externamente (COLL; SOLÉ, 2001).

PARADIGMAS COMO REFERÊNCIAS PARA OS ADMINISTRADORES

Os significados formam molduras teóricas ou paradigmas que podem ser úteis aos administradores enquanto referências de análise e reflexão. Os paradigmas teóricos de Burrell e Morgan (1994) permitem alternativas de compreensão e análise em que a teoria serve para interpretar, analisar e intervir na realidade por meio de múltiplas lentes ou pontos de observação. As explicações teóricas podem representar pontos de referência sobre os conceitos e significados existentes na organização. Os paradigmas resumidos de Burrell e Morgan (1994)

permitem caracterizar cada perspectiva teórica para o delineamento do conceito de administrar e podem contribuir para a construção dos significados ao se tornarem forma e medida de instrumentalização dos conceitos existentes. Assim, a utilização de um dos modelos inicia-se com a formulação da pergunta fundamental. Todo questionamento referido como problema de investigação científica ou gerencial é carregado de pressupostos, assim como os sentidos e significados construídos historicamente. Determinam, assim, de certa forma, como será observado o fenômeno e qual a finalidade da observação. Os quatro paradigmas distribuem-se em funcionalista, interpretativo, humanista radical, dialético e estruturalista. Salientam os autores tanto a possibilidade de consideração de cada paradigma, quanto da interação entre eles.

No paradigma teórico funcionalista, segundo Burrell e Morgan (1994), administrar significa lidar com relações e artefatos, orientando-os para produzir resultados de forma previsível e regulável. Pressupõe-se agir racionalmente segundo regras. A formulação de problemas refere-se a como determinados fatos contribuem para os resultados. Os problemas administrativos surgem da falta de conhecimento ou da incompetência para descobrir soluções. Isso remete ao fordismo, à escola clássica de Taylor e de Fayol, ao behaviorismo de Simon e March, à teoria de sistemas de Lawrence e Lorch e à burocracia de Weber. O modelo considera a realidade como objeto concreto, racionalmente ordenado segundo as regras das ciências naturais, ou seja, passível de ser apreendido pela investigação científica e de ser mudado por aproximação sucessiva. Suas teorias tentam explicar o status quo, a ordem, a contribuição ou efeito de um elemento sobre o outro e a integração do universo, com vistas à elaboração de engenharias sociais, que buscam soluções práticas e racionais. Nessa concepção, as organizações abrigam relações empíricas que, por sua regularidade, constituem artefatos que podem ser identificados, estudados, medidos e transformados. Tais relações e sua regularidade estão fundadas nas leis naturais, que devem ser investigadas e servir como base para a compreensão e a intervenção no mundo. A metáfora que mais se aproxima do modelo é a máquina e o organismo (MORGAN, 1996).

No paradigma interpretativo, conforme Burrell e Morgan (1994), administrar significa gerar encontros e confrontos visando à reconstituição dos significados e à busca do consenso. A formulação do problema refere-se a como as condições organizacionais são interpretadas pelos funcionários e pelos gestores. O

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES

problemático é o consenso e a falta de confrontos. O paradigma possui fundamentos no interacionismo, nas relações humanas, no culturalismo, na hermenêutica, na etnometodologia, no idealismo, no objetivismo, no regulacionismo e nas teorias Z e CCQ. O modelo pressupõe a realidade como objetivada pela experiência subjetiva das pessoas. O mundo no qual as pessoas se comportam é produzido por elas mesmas por meio das condições subjetivas. A ação humana é determinada e sustentada pelos significados recíprocos que permitem o consenso mínimo a respeito do mundo. Assim, qualquer situação nova que apareça é interpretada com base no sistema de significados partilhados pelos indivíduos de um grupo. Todo conhecimento é existencial e lida com o estar em relação a alguma coisa ou alguém. Dessa forma, a compreensão da realidade passa pela compreensão da relação entre as pessoas e entre as pessoas e as coisas. Nada tem sentido absoluto fora de um contexto, que, variando, pode modificar radicalmente o significado, a potência e a função de um dado. O mundo real é apreendido por meio de significado conceitual e valorativo. A apreensão objetiva da realidade é condição duvidosa e inútil. Os significados são adquiridos a partir da experiência pessoal dos indivíduos. Assim, a investigação científica dirige-se aos processos através dos quais múltiplos significados e realidades são criados, sustentados e modificados socialmente. O mundo social é criado, sustentado e transformado pela consciência e pela subjetividade. As organizações constituem uma rede de significados criados e sustentados pelos indivíduos. Só podem ser investigadas a partir dos indivíduos em ação, que criam, sustentam e modificam modos comuns de interpretação da realidade objetiva. Não há indivíduos observadores. Nas organizações, os indivíduos representam fronteiras onde os significados são negociados através do confronto e do tratamento prático da realidade. As estruturas (papéis, organogramas e cargos) consistem em reificações, em padrões de regularidade relativos a significados e a ações da vida cotidiana. O perfil do trabalhador, por exemplo, é definido ou construído pelo grupo. A imagem que pode representar esse paradigma é o texto e o teatro (MORGAN, 1996).

No humanismo radical descrito por Burrell e Morgan (1994), administrar significa denunciar e criticar a superestrutura dominante do consciente ou do inconsciente humano. A formulação do problema refere-se a como as condições simbólicas são utilizadas pelas organizações. O problemático é a emancipação do homem por meio da consciência

autêntica das pessoas. A alienação, provocada pelo viés da subjetividade criada pelas superestruturas, impede as pessoas de verem e de considerarem alternativas de interpretação e articulação de si próprias e da sociedade ou da organização a que servem. O paradigma remete ao institucionalismo, à anti-organização, ao anarquismo, à tecnoburocracia de Max Pagés, Fernando Prestes Motta e Marcuse. Pressupõe que a construção social está relacionada a uma patologia de consciência, à situação em que os atores encontram-se prisioneiros do mundo criado. A crítica principal está nos modos de alienação impostos pela vida das sociedades industrializadas. Pressupõe-se que a consciência humana é dominada por superestruturas ideológicas, com base nas quais as pessoas interagem e interpretam o mundo. Nesse sentido, o homem é ser essencialmente alienado, que vive em constante movimento para superar a criação subjetiva na qual ele se situa. Tais superestruturas constituem uma barreira para o indivíduo, impedindo-o de ter consciência autêntica da realidade objetiva. A investigação científica visa a compreender os mecanismos de atuação dessas superestruturas. Assim, a realidade é criada e sustentada socialmente. A atividade fundamental para o indivíduo é criticar o status quo, para se emancipar dessa falsa consciência. Emancipar-se significa lutar para que o outro não faça o que quer fazer ou o que está fazendo. A ação é vista como o único meio capaz de superar a alienação. A ação emancipadora de um indivíduo faz parte da consciência que ele tem do que o outro faz dele. Pertencer, nessa projeção, significa restringir a sua própria natureza e potencialidades. Nesse modelo as organizações consistem em força imaginária de outro que afeta as pessoas. São, portanto, realidades socialmente criadas e sustentadas, constituindo uma superestrutura que domina os indivíduos através da imposição de uma territorialização sobre eles. A empresa coloca um ideal de ego (objetivo de amor) que as pessoas colocam no lugar de seu ideal de ego, para realizar seu ego ideal (recalcamento). Assim, nas empresas, os indivíduos são prisioneiros da própria realidade que seu comportamento ajuda a criar e sustentar, que os controla e reprime em suas potencialidades. As mudanças só são reais quando essa projeção ou ideal que o outro coloca para mim for totalmente transformada. Daí o fato de toda mudança real ser radical. Desenvolvimento significa tomada de consciência daquilo que o outro faz para mim, ou seja, a descoberta de potencialidades de existência (de ser) até então ocultas. Tal consciência é a base para a reconstrução do eu que o outro está fazendo.

No estruturalismo de Burrell e Morgan (1994), administrar significa promover a conscientização dos conflitos, visando à mudança radical das estruturas. A formulação do problema refere-se à caracterização dos resultados dos interesses conflituosos entre trabalhadores e dirigentes. O problemático é a superação dos conflitos. Fundamenta-se na teoria radical, no socialismo e no marxismo, no anarquismo e na teoria dos conflitos, de Marx. O modelo considera a realidade social como um fato. Pressupõe a existência de um mundo real constituído por estruturas concretas. A realidade social é formada por relações estruturais, naturalmente antagônicas, que trazem tensões e contradições intrínsecas, cujo confronto leva a mudanças. O objeto de investigação científica é a compreensão de tais tensões e contradições, dos processos que as produzem e dos que permitem lidar com elas, tais como a denúncia dos meios de dominação. Assim, tanto a sociedade como as organizações caracterizam-se pela criação de conflitos fundamentais que geram a necessidade de mudanças. Não há solução para os conflitos, a não ser a mudança de estrutura. As organizações consistem em forças potencialmente dominadoras, portadores de contradições e tensões intrínsecas à sua própria condição: deturpam a realidade, enfocando-a sob o ponto de vista da administração, da ciência e da tecnoburocracia, por meio das quais a dominação é escondida; separam a teoria da prática e colocam os problemas e conflitos numa perspectiva histórica; promovem a distinção de classes. Não é possível o conhecimento do status quo de uma empresa sem uma análise prévia do processo social e das estruturas que compõem a empresa. A metáfora orientadora pode ser o instrumento de dominação (MORGAN, 1996).

Quanto à possibilidade de se utilizar abordagens multiparadigmáticas, Morgan (1996) defende que qualquer abordagem realista da análise organizacional deve partir da premissa de que a organização pode ser muitas ao mesmo tempo e considerar a sobreposição das imagens por meio das diferentes interpretações e significados. Alguns pesquisadores já buscam concepções mais amplas com o uso de metodologia múltipla que ofereça explicações para a compreensão da complexidade das questões organizacionais por meio de múltiplas lentes de análise (HASSARD, 1995).

Para Hassard (1995), o uso de teorias múltiplas por meio dos paradigmas torna-se possível ao se demonstrar como diferentes estruturas conceituais podem contribuir para a compreensão das diferentes condições organizacionais, principalmente quando as

imagens contrastantes emergem sob a investigação que usa modelos teóricos incompatíveis. O uso do paradigma pode ilustrar possibilidades de busca de soluções no desenvolvimento de tipologias que combinam interpretações conceituais, tópicos e métodos. Nem todos os paradigmas servem para abordar qualquer tópico ou problema, mas sugerem muitos benefícios para a análise organizacional e permitem apreender a linguagem e as práticas de muitas comunidades acadêmicas e, assim, desenvolver habilidades de análise por meio dessa vivência variada no estudo das organizações. Essa abordagem plural, no entanto, pode indicar movimento para a ampliação dos conceitos.

Segundo Coll e Solé (2001), no decorrer das situações organizacionais as teorias podem servir como referências, porém com limites. Não podem determinar a ação, pois esta deve contar com os elementos presentes e as incidências previstas. Mesmo porque também estão sujeitas a um conjunto de decisões que não são de responsabilidade apenas de uma pessoa, mas requerem a conjunção de toda a organização. As teorias servem para interpretar, analisar e intervir na realidade que tentam explicar. Acentua-se, desse modo, o caráter instrumental das interpretações dos fenômenos organizacionais pelas explicações teóricas. As teorias podem contribuir ainda para integrar o indivíduo no plano social, no duplo sentido de que a organização é também projeto social que se corporifica ao se desenvolver institucionalmente. Por outro lado, deve-se verificar também o impacto da apresentação de teorias e práticas educativas sobre as pessoas, no desenvolvimento humano e, como afirmaram muitos autores, no desenvolvimento cultural e contextualizado. Em outras palavras, são necessárias teorias que não oponham aprendizagem, cultura, ensino e desenvolvimento; que não ignorem suas vinculações, mas que as integrem em explicações articuladas e conscientes por meio de sua adequada contextualização.

O envolvimento com novas teorias favorece o desenvolvimento, pois trabalhar e aprender não significa apenas reproduzir fenômenos e modelos já conhecidos. O desenvolvimento organizacional surge quando se permite elaborar a representação pessoal do conteúdo, as condições e os problemas do trabalho que se pretende modificar ou aprender, levando-se em consideração as experiências, os interesses e os conhecimentos prévios relacionados com os novos conhecimentos adquiridos com a exposição teórica. Para Coll e Solé (2001), os significados dessas questões podem então se

A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO NAS ORGANIZAÇÕES

aproximar de novos conceitos, às vezes apenas aparentemente novos, mas reinterpretados com os significados já existentes. Dessa forma, pode-se modificar o significado onde há um sentido próprio e pessoal para um objeto de conhecimento. Portanto, a exposição a novas abordagens não é processo que conduz apenas à acumulação de novos conhecimentos, mas à integração, modificação, estabelecimento de relações e coordenação entre esquemas de significados que os participantes já possuem, dotados de certa estrutura e organização que varia, em vínculos e relações, a cada aprendizagem ou mudança de sentido realizada. Partindo-se daquilo que se possui e se entende, é possível progredir à medida que as condições o permitam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como o administrador deve buscar auxílio nas teorias como forma de debate e aprendizagem, pode também contribuir para a explicação de como as coisas acontecem na organização. Deve buscar, também, o caráter institucional de organização socialmente estruturada a serviço de determinados objetivos, constituída de estrutura integrada por pessoas cujo trabalho é o que garante seu funcionamento e realizações. Com isso constata-se que as dificuldades e a complexidade do trabalho do administrador não se limitam às funções gerenciais tradicionais. Suas atividades são também socialmente integradoras e requerem condições organizacionais favoráveis e habilidades múltiplas. Essas condições e habilidades criam contextos humanos específicos de relação, que devem ser aproveitados como oportunidade de aprendizagem e manejo de forma construtiva. Para isso, requer-se do administrador

formação pessoal diversificada e permanente nas diferentes epistemologias, estruturas teóricas e abordagens, para que possa compreender os dados que lhe chegam no âmbito de objetivos e atribuições complexas e compartilhadas, as decisões tomadas coletivamente, os compromissos e implicações interinstitucionais, as necessidades de mudanças e os acordos consensuais e legitimados. A participação, as relações e a comunicação em si não são suficientes, mas são condições que permitem compreender o envolvimento mínimo necessário e conhecer os compromissos e os resultados esperados.

O envolvimento e a aprendizagem ocorrem e se desenvolvem na medida em que podem construir significados adequados em torno de conteúdos do processo. Essa concepção pode também ser útil para a reflexão e a tomada de decisões compartilhada das organizações, que pressupõe o trabalho em equipe. Como referencial, é ainda mais útil quando articulado em torno de grandes decisões estratégicas que afetam as finalidades e os principais processos da organização. Essa construção inclui a contribuição ativa e global do participante, sua disponibilidade e conhecimentos prévios no âmbito de uma situação interativa, na qual o administrador age como mediador e orientador entre o sentido dos participantes e os significados organizacionais e, muito provavelmente, com as contribuições significativas das diferentes teorias. Dessa relação depende o sucesso da construção do significado, ou seja, da adoção de formas diversas, tal como exige a complexidade das circunstâncias organizacionais. O administrador deve procurar extrapolar a sua preocupação para além das capacidades cognitivas individuais, pois a preocupação com o significado afeta as capacidades e repercute nos resultados de toda a organização. ➤

Sergio Bulgacov

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná.
Doutor em Administração pela EAESP-FGV.
E-mail: s.bulgacov@ufpr.br
Fone: (41) 3360-4365.

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Positivo – Unicenp.
Doutora em Educação pela Unesp.
E-mail: ybulgacov@terra.com.br
Fone: (41) 3353-3440.

Referências

- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BRUNER, Jerome. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England: Arena, 1994.
- COLL, César; SOLÉ, Isabel. Os professores e a concepção construtivista. In: SOLÉ, Isabel; ZABALA, Antoni. **O construtivismo na sala de aula**. São Paulo: Ática, 2001, p. 9-29.
- HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HASSARD, John. **Sociology and organizational theory**. Great Britain: Cambridge University Press, 1995.
- HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- KOSIK, K. **Dialética do concreto**. Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOLÉ, Isabel. Disponibilidade para a aprendizagem e sentido da aprendizagem. In: SOLÉ, Isabel; ZABALA, Antoni. **O construtivismo na sala de aula**. São Paulo: Ática, 2001, p. 30-56.
- SOLÉ, Isabel; ZABALA, Antoni. **O construtivismo na sala de aula**. São Paulo: Ática, 2001.
- SPINK, Mary Jane; MEDRADO, Benedito. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, Mary Jane (Coord.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.
- VIGOTSKI, L. S. **Obras escogidas II: problemas de psicologia general**. Madrid: Visor, 1993.