

1. Introdução;
2. O processo de deterioração organizacional;
3. Disfunções em organizações;
4. Disfunções organizacionais de segundo grau;
5. Conclusões.

Carlos César da Silva Souza**

DETERIORAÇÃO ORGANIZACIONAL: ALGUNS EXEMPLOS DE DISFUNÇÕES*

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma *era organizacional*, no sentido de que a nossa sociedade é caracterizada por um grande número de organizações — estatais, privadas, filantrópicas, religiosas, educativas, recreativas, etc. — em que passamos a maior parte do tempo útil e de que dependemos para satisfazer quase todas as nossas necessidades.

Contudo, o papel das organizações tem extrapolado o de simples instrumento para satisfazer os anseios dos seus membros e da sociedade. Na realidade, à medida que as organizações crescem e se expandem para todos os domínios da vida social, decrescem para os indivíduos as opções de vida extra-organizacional, obrigando-os à criação de uma série de mecanismos de acomodação para conviver com a “sociedade organizacional” dos nossos dias.¹

Ao longo do processo de evolução dessa sociedade, as organizações têm produzido disfunções, mitos, rituais, processualísticos e burocráticos, bem como contribuído para a alienação e outros efeitos desestruturantes sobre os seus membros: instala-se assim um intenso *processo de deterioração*, que põe em risco a própria sobrevivência de pelo menos algumas delas.

O autor concorda com o ponto de vista advogado por Argyris (1970, p. 3) de que as causas básicas da deterioração organizacional estão construídas dentro da própria concepção da estrutura organizacional, na tecnologia, nos controles administrativos e nos estilos de liderança utilizados pelas pessoas em posição de poder nas organizações. Contudo, talvez seja mais importante o fato de que os mais altos dirigentes das organizações não têm consciência deste fenômeno, o que por si só constitui grave disfunção.

É intenção deste artigo encaminhar o debate dessa matéria entre nós, sugerindo uma classificação e apresentando uma série de exemplos de *disfunções*, por intermédio das quais o processo de deterioração se manifesta e se realiza.

2. O PROCESSO DE DETERIORAÇÃO ORGANIZACIONAL

A grande incidência de disfunções, patologias, neuroses e mitos nas organizações confirma a hipótese de que existe uma lei organizacional bastante similar à segunda lei da termodinâmica e que pode ser assim formulada: *as organizações tendem a se desintegrar paulatinamente como decorrência natural de seu próprio funcionamento*. Essa tendência tem sido chamada na literatura de “entropia organizacional” (Kast & Rosenweig, 1970, p. 56; Argyris, 1970, p. 1).

Considere-se, por exemplo, o caso real e extremamente simples de um consumidor, ao pretender comprar sorvete em uma camioneta estacionada, deparar-se com o motorista e o vendedor dormindo a sono solto em plena tarde de um domingo de verão:

* Este artigo, cuja versão inicial foi elaborada em janeiro de 1978, serviu de base para a primeira parte do livro *Vida organizacional: deterioração e desenvolvimento*, a ser publicado pela editora Atlas, em co-autoria com Sérgio Foguel.

** Assessor do diretor-presidente da Odebrecht; ex-coordenador de consultoria organizacional do Cendro; Master in management pela Vanderbilt University; curso de especialização em DO no NTL; cursos na University of Michigan e no MIT.

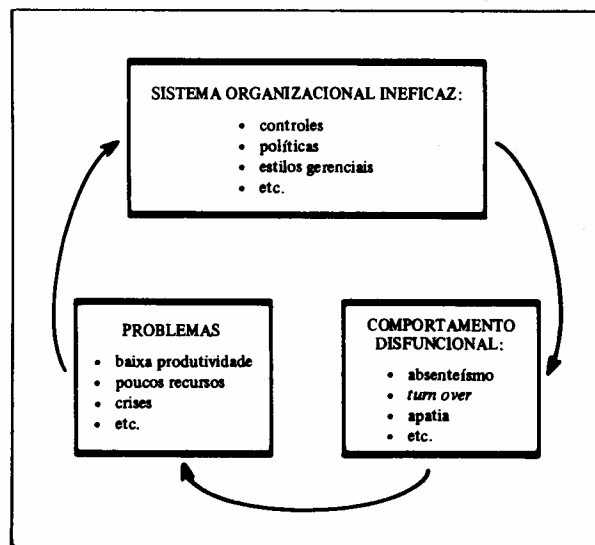
para interpretar a ocorrência, os dirigentes da empresa poderiam argumentar que o ser humano em geral não gosta de trabalhar, evita o trabalho e as responsabilidades e precisa ser coagido, controlado, dirigido e punido para que seu esforço se volte para os objetivos da organização.² A solução para o problema do sono durante o horário de trabalho seria provavelmente a demissão do motorista e do ajudante para servir de exemplo a outros funcionários da organização.

Em outras palavras, os dirigentes da empresa apontariam como causa do problema a própria natureza humana e jamais a organização em seus controles administrativos, seu sistema de remuneração e seu estilo de liderança.

Na realidade, o que é percebido como *causa* pode ser interpretado como *sintoma* de características inadequadas das práticas gerenciais, constituindo-se um *ciclo destrutivo das organizações*, tal como ilustrado na figura 1.

Figura 1

Ciclo destrutivo das organizações



Argyris (1966, 1970, p. 59) descreve essa tendência à formação de um “ciclo vicioso”, com base na hipótese de que as organizações criam um mundo psicológico que não é congruente com os requisitos essenciais para que os seus membros vivam em clima de saúde psicológica e afetiva: quanto mais os membros da organização vivenciarem um clima de rigidez, especialização, controles intensos e liderança diretiva, mais tenderão a criar atividades antagonísticas; e, assim, aumentam os índices de absenteísmo, *turnover*, agressão verbal, apatia, indiferença, alienação... e outros fenômenos.

A existência dessas características (absenteísmo, apatia, etc...) gera nos dirigentes um tipo de resposta que visa ao aumento do controle sobre as pessoas pe-

la utilização de procedimentos administrativos, tais como controle de frequência, proibições, maior número de reuniões para supervisionar atividades, e assim por diante, que, por seu turno, aumentam as consequências negativas de atividades dos membros da organização, alimentando o referido *ciclo destrutivo* das organizações.

3. DISFUNÇÕES EM ORGANIZAÇÕES³

É inegável que o conhecimento a respeito das organizações tem progredido muito através da absorção dos avanços das ciências médicas e biológicas, como o comprovam a ampla utilização da teoria dos sistemas e o fato de que a teoria organizacional se tem servido há muito tempo da terminologia (“diagnóstico”, “órgãos”, “sintomas”, “doenças organizacionais”, “miopia mercadológica”, entre outros) e até mesmo de taxonomias próprias a essas ciências.

Seguindo essa tendência e tomando de empréstimo mais um vocábulo da mesma fonte, é apresentada a seguir uma tipologia tentativa de disfunções organizacionais, que são “patologia” ou “doenças” que muito contribuem para o processo de deterioração de grande número de organizações, estando localizadas nos objetivos, estrutura, subsistemas comportamental e tecnológico e no relacionamento entre a organização e seu meio-ambiente.

A tipologia apresentada busca, inclusive, maior congruência com os métodos das ciências médicas e biológicas, partindo do pressuposto de que foi preocupando-se com a morte e as disfunções de seres vivos e espécies — e não explicando por que viviam — que tais ciências desenvolveram o seu poder explicativo, preventivo e curativo de enfermidades, ao contrário da tendência das ciências organizacionais de analisar e basear-se antes nos êxitos que nos fracassos empresariais.

3.1 Exemplos de disfunções nos objetivos, políticas e diretrizes

1. Falta de definição clara dos objetivos das organizações. Frequentemente, os consultores deparam-se com a tarefa de ajudar executivos (presidentes e diretores) a definirem os objetivos de suas organizações. Normalmente, inicia-se o trabalho por um processo no qual os executivos devem, individualmente, definir a missão básica da instituição, buscando resposta à pergunta “Qual o nosso negócio?”, para em seguida definir objetivos específicos da organização.

Ficam surpresos os consultores e logo depois os executivos, também, com as divergências e as percepções contraditórias sobre o *negócio* e os *objetivos* da instituição.

2. Pouca orientação para as missões e objetivos finalísticos das organizações. Esse tem sido um fator

sempre relegado a plano secundário, principalmente no setor público, com organizações orientadas quase exclusivamente para os meios administrativos, para a “eficientização” do ritual processualístico da burocracia. Em consequência, as organizações ficam voltadas para si mesmas, tornando-se algumas vezes autofágicas.

3. Alta incongruência entre as políticas organizacionais “esposadas” e as “utilizadas na prática”, na consecução dos objetivos. Toma-se para ilustrar essa disfunção o exemplo de uma organização que possui como objetivo “desenvolver e disseminar conhecimento” em sua área de atuação e que, após cinco anos de existência, possui poucas publicações de seus técnicos. Quando um deles recentemente se deparou com a oportunidade de publicar um livro sobre sua experiência, o que faria com que fosse divulgado conhecimento produzido pela organização, empecilhos de toda ordem foram colocados para que o técnico usasse parte do seu tempo normal de trabalho e os arquivos da organização. A diretoria exigia que na contracapa do livro aparecesse o logotipo da instituição, que o prefácio fosse escrito pela mesma e até mesmo que o autor recompensasse a instituição, pelo tempo usado, com parte do seu período de férias.

Esse exemplo ilustra como a síndrome da eficiência pode constituir-se em camisa-de-força para o trabalho inovativo e criativo e impedir a própria consecução dos objetivos declarados da organização.

4. Políticas e diretrizes vagas e ambíguas. Pelo fato de que normalmente as diretrizes organizacionais são definidas na cúpula e executadas alguns escalões abaixo, os membros de organizações muitas vezes se queixam da falta de condições para operacionalizar as políticas e diretrizes emanadas do topo.

O surpreendente é que se classifique o fenômeno como um “problema de comunicação”. Na verdade, a causa dessa disfunção está embutida dentro da própria concepção estrutural das organizações: piramidal, hierárquica, onde diretrizes apenas fluem de cima-para-baixo.

5. Falta de divulgação e sociabilização dos objetivos da instituição. Nos escalões inferiores é freqüente o relato de pessoas angustiadas, sem uma resposta a perguntas do gênero “afinal de contas, por que e para que esta organização existe?” E também o de pessoas confusas, principalmente em organizações de alta incidência do fenômeno da descontinuidade administrativa, a respeito de quais seriam os objetivos da instituição para a qual trabalham, após cada substituição dos quadros dirigentes.

6. Falta de congruência entre objetivos organizacionais e objetivos individuais. É ponto de concordância entre a experiência dos executivos e a literatura o fato de afirmarem que uma das variáveis condicionantes do sucesso de determinada organização é o grau de congruência entre os objetivos dessa organização e os de seus membros.

Contudo, cada vez mais aumenta o número de pessoas que trabalham para organizações e que estão frustradas ou alienadas no seu trabalho. Tudo se passa como se as organizações deixassem de ser instrumentos voltados para o fim de satisfazer o anseio das pessoas, passando a escravizar os seus membros, como se esse fosse o preço a ser pago pela sociedade para possuir organizações mais racionais e eficientes.

3.2 Exemplos de disfunções na estrutura das organizações

1. Estruturas com alto grau de ambigüidade quanto à divisão de tarefas e quanto à autoridade para tomada de decisões. A indefinição de papéis e responsabilidades é sem dúvida um dos problemas mais freqüentemente encontrados nas organizações brasileiras. A falta de definição clara dos papéis parece constituir, de forma isolada, a maior fonte de conflitos interpessoais entre membros de uma organização.

Pode-se atribuir isto ao fato de as organizações ainda continuarem confiando nos organogramas, nos manuais de classificação e descrição de cargos e nos manuais de normas e procedimentos como únicos instrumentos para lidar com os problemas da divisão de trabalho e da definição de responsabilidades e autoridade.

Enquanto a definição da estrutura organizacional não for entendida como um processo contínuo e orgânico de negociações de papéis entre e intequipes de trabalho, tudo leva a crer que as organizações deverão continuar convivendo com essa disfunção.

2. Grandes distâncias entre a fonte das informações necessárias para tomadas de decisão e o local onde as decisões são tomadas. Grande número de executivos-chave de diversas instituições queixa-se de gastar grande parte do seu dia de trabalho em assuntos rotineiros e de pouca importância, parecendo comprovar a teoria de que as pessoas tendem a gastar 80% do seu tempo em assuntos de pouca importância e apenas 20% do tempo em assuntos estratégicos.

3. Estruturas com alto grau de centralização e com *macrocefalia*. O ministro da desburocratização Hélio Beltrão,⁴ afirma que “macrocefalia é colesterol no cérebro da organização. Toda vez em que se institui uma estrutura muito grande junto à direção geral, a direção fica com tanta gordura na cabeça que não consegue pensar”.

A impressão é a de que as organizações têm aplicado erroneamente o “conceito de participação”, ao conceberem estruturas macrocefálicas onde, às vezes, o máximo que se consegue é descaracterizar e esconder a responsabilidade por uma decisão e emperrar o processo decisório, sob o pretexto de estar-se utilizando métodos *participativos*.

4. Estruturas definidas *anualmente*. A concepção de vários executivos sobre a estrutura organizacional é de que a mesma deve ser objeto de decisão que se to-

ma em certa época do ano, época essa registrada até em cronograma, para que todos a visualizem. Essa é uma concepção estática, que não reflete a dinâmica da vida organizacional, a exigir ajustes estruturais durante todo o ano.

3.3 Exemplos de disfunções no mundo comportamental das organizações

1. Utilização de estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade. Considere-se como pressuposto que o comportamento das pessoas é moldado por *teorias-de-ação* e que a melhor forma de ajudá-las a olhar para problemas comportamentais é levá-las a identificar a teoria-de-ação pela qual são movidas.

Utilizando os conceitos e as técnicas desenvolvidas por Chris Argyris e Donald Schon (1974), temos solicitado que pessoas, qualquer que seja o seu nível hierárquico, relatem por escrito casos reais enfrentados em passado recente, reproduzindo diálogos mantidos com outras pessoas do seu ambiente de trabalho.

Analisando perto de 500 casos até hoje vistos, chega-se cada vez mais à conclusão de que a maioria das pessoas utiliza estratégias comportamentais que visam a controlar unilateralmente os demais. Nisso parece residir a alta defensividade e a baixa aprendizagem constatadas em diversas organizações, bem como o predomínio de um mundo comportamental baseado no modelo *perde-ganha*, onde as pessoas andam ocupadas em advogar posições, mas fazendo-o de tal forma que é impossível testar publicamente os pressupostos dos quais partem para agir.

2. Incongruência entre a *teoria-esposada* e a *teoria-em-uso* das pessoas. Para um grande número de pessoas, tem-se a impressão de existir uma defasagem entre a teoria-em-uso identificada por meio da observação direta do seu comportamento e a teoria-esposada (aquela que as pessoas dizem adotar, ou até mesmo acham que adotam). Mas sério ainda é o fato de que as pessoas parecem não estar conscientes da defasagem. Essa disfunção leva a problemas de incapacidade de pôr em prática intenções manifestas.

3.4 Exemplos de disfunções na tecnologia e no relacionamento da organização com o ambiente externo

1. Sistemas de planejamento ineficazes. Os sistemas de planejamento em uso nas organizações, com uma frequência muito maior que a imaginada consistem em um trabalho burocrático de preenchimento de formulários e reuniões intermináveis, considerados como tarefa a ser acrescida às tarefas normais dos dirigentes e sem ajudá-los, realmente, a tomar decisões antecipadas sobre o futuro.

2. Políticas inexecutáveis devido a mudanças ocorridas no ambiente. Tomemos o exemplo de uma indústria de *lingerie* no final da década de 60. A empresa,

naquela época, resolveu fazer altos investimentos em novas instalações e equipamentos, a fim de aumentar a sua fatia de participação no mercado. Ocorre, porém, que a decisão começou a ser implantada em um momento no qual, como reflexo do que ocorria no exterior, normas sociais e religiosas eram mudadas no país; novas tecnologias e novas matérias-primas começavam a ser utilizadas; novos padrões estéticos eram divulgados pelos meios de comunicação de massa. Essas mudanças gradualmente interagiram e tiveram efeito profundo na empresa, ameaçando sua própria sobrevivência.

Outro exemplo de como uma organização ou um setor econômico podem ser bastante afetados por mudanças ambientais não detectadas a tempo foi publicado na revista *Exame* (dez. 1977): "A indústria cervejeira foi duramente atingida pelas medidas de combate à inflação e de redução do déficit da balança comercial..." (p. 20). Com efeito, a Resolução 354, em dezembro de 1975, teve como conseqüência um alto ônus financeiro com a obrigatoriedade do depósito prévio de 100% sobre as importações de cevada e malte. Por outro lado, o limite de preços imposto pelo CIP, criado com o fim de desestimular novos investimentos em cervejarias, teve um efeito secundário importante: aumentou a demanda para níveis que suplantam a produção.

4. DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS DE SEGUNDO GRAU⁵

Chamemos de "*disfunções do primeiro grau*" aquelas cuja tipologia e exemplos foram apresentados até o momento.

As "*disfunções de segundo grau*", por seu turno, são patologias que impedem a organização de perceber com rapidez e clareza as suas disfunções de primeiro grau. Estas, quando não são tratadas e resolvidas adequadamente acabam por transformar-se em doenças crônicas, sem tratamento.

4.1 Exemplos de disfunções de segundo grau

1. Falta de consciência da organização como sistema global. Essa disfunção poderia ser melhor rotulada como *miopia organizacional* ou *visão de túnel*, com exemplos clássicos de conflitos entre departamentos (produção e *marketing*, P&D e finanças) encontrando-se ilustrados na literatura administrativa, como por exemplo no artigo de Theodore Levitt, *Miopia em marketing*.

2. Falta de *memória organizacional*. Poucás são as organizações que desenvolvem mecanismos que possibilitem a aprendizagem decorrente da experiência vivenciada por seus membros. A realidade das organizações públicas, com a inerente descontinuidade administrativa, é rica de exemplos onde erros semelhantes são repetidos diversas vezes. Para ilustrá-la, tomemos o caso das várias instituições que já inicia-

ram dezenas de programas de reforma administrativa e constituem repetidos fracassos.

3. Existência de tabus, formais e informais, sobre a discussão de certas disfunções. Argyris (1970, p. 64), através de pesquisa na qual estudou 265 tipos diferentes de reuniões, chegou à conclusão de que existem alguns valores inerentes às estruturas hierárquicas piramidais, entre os quais destacam-se:

a) relações humanas tidas por significativas são aquelas que estão relacionadas com a consecução de objetivos organizacionais;

b) a racionalidade cognitiva é que deve ser enfatizada; sentimentos e emoções devem ser descartados.

Esses tipos de valores, se verdadeiros, fazem com que os executivos considerem as reuniões de discussões intelectuais e cognitivas como produtivas e as de discussões emocionais e sobre assuntos interpessoais como irrelevantes e reflexo de imaturidade. Assim, são comuns as frases: “Vamos deixar o assunto pessoal de lado e agir como profissionais”; ou: “Vamos agir como pessoas sensatas e maduras e deixar esse negócio de sentimentos de fora de nossos problemas”; ou a célebre: “Vamos ser objetivos!”

Esses valores dão origem a tabus existentes sobre certos temas como, por exemplo, conflito, competência, poder, fornecimento de informações válidas ao topo, tornando impossível a discussão sobre os mesmos e, conseqüentemente, improvável a resolução das disfunções localizadas nesses aspectos da vida organizacional.

5. CONCLUSÃO

As organizações, longe de desaparecerem por *morte acidental*, morrem como resultado de um processo interno de deterioração que é alimentado por disfunções localizadas nos objetivos, estrutura, tecnologia, cultura e no tipo de relacionamento que mantêm com o ambiente. Algumas dessas disfunções, as de segundo grau, são responsáveis por inviabilizar a resolução de alguns sintomas patológicos que se acabam transformando em doenças crônicas e passam a fazer parte da *normalidade* da vida organizacional.

Como a maioria dos executivos continua atraindo a baixa produtividade e a decadência das organizações que dirigem à má índole dos empregados e a forças incontroláveis, a mais grave das disfunções passa a ser a falta de consciência de que as causas do processo de deterioração estão embutidas em concepções e práticas gerenciais inadequadas.

Essa inadequação atinge o seu ponto mais crítico quando força o desaparecimento de uma organização, o que deve ser compreendido como produto não só de fatores exógenos, mas também de um processo passível de ser explicado a partir de variáveis endógenas.

Para ilustrar o fenômeno apenas no setor privado, o processo de deterioração organizacional parece ser confirmado por dados sobre o desaparecimento das organizações, publicados em alguns de nossos periódicos:

1. No Brasil são registradas anualmente cerca de 100 mil novas empresas. Apenas 18% ultrapassam os três anos de idade. Destas, uma parte muito significativa não comemora o quinto aniversário (*Gazeta Mercantil*, 5 de outubro de 1978).

2. Grande número de falências têm sido decretadas em São Paulo, ao lado de grande número de concordatas que são concedidas semanalmente; os cartórios de protesto do Rio de Janeiro publicam, diariamente, uma relação de cerca de 20 pedidos de falências e concordatas contra empresas da cidade, enquanto a Junta Comercial divulga pelo menos o dobro de pedidos de registro de novas firmas para operar, inclusive, em ramos de atividade idênticos aos de empresas que solicitaram falência no mesmo dia (*Gazeta Mercantil*, 5 de outubro de 1978, e as colunas diárias “Insolvências” e “Concordatas”).

3. Em 1978, na cidade de São Paulo, constatou-se um aumento de 52% no número de falências requeridas, em comparação com o ano anterior (*A Tarde*, 12 de fevereiro de 1979).

4. O estado do Paraná apresentou o expressivo número de 493 requisições de concordatas no ano passado, sendo ainda considerado como “o melhor Estado do Brasil para investir”, segundo declarações do presidente do Banco de Desenvolvimento do Estado (*Revista Veja*, 15 de fevereiro de 1978, p. 75).

5. Pesquisa feita pela Fundação João Pinheiro indicou que 80% das falências decretadas no estado de Minas Gerais em 1972 decorreram de “falhas gerenciais” (*O Estado de Minas*, fevereiro de 1973).

Um primeiro passo a ser dado no sentido de resolver o problema é enfrentar os tabus existentes em torno das enfermidades (disfunções) típicas das organizações, que ainda são percebidas como se fossem exceções ou características de entidades pessimamente administradas: na realidade, nem sequer as organizações-modelo, tidas como altamente eficazes e eficientes, deixam de possuir essas enfermidades ou são imunes a elas.

Apenas vencidos os tabus, será possível *perceber a coexistência do processo de deterioração com o processo de desenvolvimento de uma organização e deixar de considerar as disfunções organizacionais como fenômenos raros*, conciliando-se a aparente contradição que se registra entre:

a) de um lado, a abordagem da teoria dos sistemas, que considera a deterioração como uma tendência natural;

b) de outro, a posição de alguns teóricos da vida organizacional, segundo os quais a deterioração é pato-

lógica e aparece como produto de disfunções *não-naturais* nas organizações.

Considere-se, por exemplo, o caso da senilidade humana: é ela um fenômeno natural que se manifesta e se realiza através de disfunções. Não obstante o perigo de comparações entre seres biológicos e seres sociais, a tendência à deterioração organizacional deve ser encarada de maneira análoga: ela também se manifesta e se realiza através de disfunções.

O desenvolvimento das organizações, portanto, deve ser visto como um processo no qual êxitos e fracassos não são mutuamente excludentes: muitas vezes a ação gerencial que leva ao êxito em um momento transforma-se na razão de um fracasso, às vezes definitivo, no momento seguinte. E vice-versa.

A ruptura desse equilíbrio acontece quando ocorre um agravamento da contradição — esta sim, real, e não aparente — entre as forças dicotômicas que coexistem na vida organizacional e que podem levar a organização ao desaparecimento ou ao desenvolvimento para um estágio superior.

¹ Veja Presthus, Robert. *The Organizational society: an analysis and a theory*. New York, Vintage Books, 1965; Motta, Fernando Prestes. A Proposta da sociedade organizacional. *RAE*, 18 (4), out.-nov./1978; Etzioni, Amitai. *Organizações modernas*. 5. ed. Livraria Pioneira, 1976.

² Essas são as concepções sobre o ser humano que Douglas McGregor (1959) chamou de “Teoria X” em seu livro *O Lado humano da empresa*.

³ O autor agradece a seus ex-colegas de consultoria pela citação de alguns exemplos, assim como pela contribuição na taxonomia das disfunções aqui apresentadas.

⁴ Veja revista *Treinamento de Executivos*, (36): 9 dez. 1976.

⁵ A idéia de diferenciar as “disfunções de primeiro grau” das “disfunções de segundo grau” é de autoria de Donald Schon, documento não-publicado, 1974.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, Chris. *Intervention: theory and method — a behavioral science view*. Reading, Mass., USA, Addison-Wesley, 1970.

_____. *Personalidade e organização*. 1966. & Schon, Donald. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. Washington, Jossey-Bass, 1974.

Kast, R. F. & Rosenzweig, J. E. *Organization and management — a systems approach*. New York, McGraw-Hill, 1970.

Levitt, Theodore. *Miopia em marketing*. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. v. 1.

Schon, Donald. Unpublished Paper, 1974.