O desenvolvimento da Identidade nas organizações evoluídas

(A harmonia entre o indivíduo e a organização)

O presente artigo é de natureza teórica, e tem por objetivo apresentar um conceito original: o conceito de identidade num sistema, que é de alcance abrangente, genérico, e que está aqui desenvolvido voltado para aplicação na administração de organizações.
A função específica de cada componente num sistema é expressa por meio da utilização de determinados atributos, cuja combinação peculiar distingue esse componente dos demais e confere sua identidade no sistema. Essa conceituação é desenvolvida através de duas outras proposições: um modelo integrador de sistemas e identificadores de níveis de complexidade organizacional. O artigo indica como esses conceitos podem fundamentar a formulação de critérios orientadores do desenvolvimento das organizações, em especial na constituição de colegiados deliberativos que favoreçam sua evolução eficaz.

Oswaldo Scaico

Professor Assistente Doutor
do Departamento de Administração
da Faculdade de Economia e
Administração da Universidade
de São Paulo.
Estágios na Northwestern
University (U.S.A.) e no
Centro de Formação
de Consultores (CEFAC-Paris).
Consultor, Analista e
Gerente de Organização e
Sistemas de Informação
de empresas privadas e
públicas, desde 1970.

O CONCEITO DE IDENTIDADE NUM SISTEMA

Uma das abordagens que mais ganhou destaque nos últimos quinze anos, sobretudo na área organizacional, foi a abordagem sistêmica ou enfoque sistêmico. Aplicar esse enfoque a um objeto de estudo qualquer consiste em encarar esse objeto como um sistema, isto é, caracterizá-lo e expressá-lo em termos da linguagem inerente ao conceito de sistema.

Muitos autores conhecidos apresentaram seu conceito de sistema, notando-se bastante semelhança na maioria das conceituações. Considerando o que há de comum nessas definições, pode-se adotar para o estudo das organizações o seguinte conceito: "sistema é um conjunto de componentes que se relacionam (interagem) para atingir objetivos, transformando, sob restrições e oportunidades, entradas em saídas"

A aplicação de tal enfoque sistêmico é extremamente frutífera em múltiplos aspectos e constatações dele resultantes, por exemplo na identificação de componentes, na análise de interações, na contribuição para os objetivos, nas trocas com o meio ambiente, e outras. No conceito adotado o relacionamento entre os componentes é teleológico ou finalístico, ou seja, visa objetivos, donde se deduz que um componente cujas interações com outros não visam os objetivos do sistema, na realidade não pertence ao sistema.

A larga difusão e aplicação do enfoque sistêmico, juntamente com a expansão acelerada do tratamento computarizado de informações, tem trazido alguns inconvenientes metodológicos, dentre os quais se pode destacar certa superficialidade na caracterização dos elementos conceituais do sistema, e ainda uma ênfase exagerada no todo em detrimento de uma melhor compreensão das partes como componentes que têm sua própria identidade. Assim, a visão sistêmica de uma organização social induz a um tratamento pouco atento às peculiaridades que cada indivíduo como componente pode apresentar em suas interações no sistema.

Qualquer que seja a natureza do sistema, por exemplo sistema organizacional, sistema físico (produto ou projeto de produto), sistema administrativo (operacional ou gerencial), sistema de informações ou outro tipo, cada componente tem uma função específica e diferenciada no sistema. Essa função é expressa por meio da utilização de determinados atributos nas interações de componentes, atributos esses cuja combinação é uma peculiaridade do particular componente em relação aos demais componentes do sistema. Assim, por exemplo, o conhecimento do mercado fornecedor de determinado ramo e o conhecimento da conjuntura financeira são dois atributos, entre outros, cuja combinação (existência simultânea) é peculiar ao cargo de Gerente de Compras, em relação aos demais cargos do sistema organizacional. Esses atributos são utilizados nas interações relativas às operações e decisões de compras da organização.

Levando em consideração estes aspectos, pode ser formulado um conceito visando atenuar o inconveniente mencionado anteriormente de ênfase no todo, e objetivando também valorizar o potencial das individualidades integrantes das organizações, conceito este que é o de identidade num sistema, assim expresso: "identidade de um componente num sistema é a peculiar combinação de atributos que distingue esse componente dos demais no sistema"

Em linguagem matemática, se num sistema houver **n** atributos considerados significativos face aos objetivos, cada componente tem sua identidade definida por uma ênupla n-dimensional de valores **1** ou **0**, conforme o respectivo atributo seja presente ou ausente no particular componente.

A peculiar combinação de atributos de um componente estabelece sua singularidade no sistema, sua condição de único com tal configuração. Na aplicação prática desse conceito de identidade, a singularidade de cada componente sempre pode ser obtida com a inclusão progressiva de atributos adicionais na análise (aumento de **n**).

Convém salientar que o conceito de identidade aqui expresso só se refere à identidade de um componente num sistema, que é, portanto, um conceito relativo à caracterização do componente em relação aos demais componentes do sistema, e não se refere diretamente ao sentido mais amplo e profundo de identidade intrínseca do componente em si mesmo (independente de sua condição de participante do sistema).

Da maneira que foi conceituada, a identidade de um componente num sistema pode ser manifestada através das interações que o componente realiza no desempenho de sua função específica. Sendo assim, pode-se dizer que a identidade de um componente vai se desenvolvendo à medida que o número dos seus atributos utilizados nas interações funcionais vai aumentando, até atingir o estado de uso integral dos atributos (potencialidades), em sua peculiar combinação. A evolução em direção à utilização integral dos atributos de um componente num sistema corresponde portanto ao desenvolvimento da identidade do componente no sistema.

Naturalmente, o sistema ideal (evoluído) é aquele que favorece o desenvolvimento da identidade de todos os seus componentes – sua conexidade interativa é tal que oferece terreno para o aproveitamento progressivo de todas as potencialidades (atributos) disponíveis. No caso do sistema ser uma organização social, os componentes são papéis funcionais exercidos por indivíduos e, desse modo, pode-se dizer que uma organização evoluída é a que favorece (garantir não é possível) o desenvolvimento da identidade de todos os indivíduos que a integram.

A questão que se coloca neste ponto é se isso é possível ocorrer na realidade. O enfoque dialético parece advogar uma visão de mundo na qual os fatos se desenvolvem e o mundo evolui (síntese) a partir do conflito entre as partes (tese-antítese). Seria utópico buscar-se uma organização harmoniosa, sem conflitos entre os indivíduos?

Uma resposta equilibrada vai considerar que depende do que se entende por utopia, e principalmente de quais sejam os objetivos dos indivíduos como componentes de um sistema organizacional. Entendendo-se utopia não como um ideal de perfeição, mas como uma direção que aponta o caminho do futuro, então a busca da harmonia organizacional torna-se um processo fundamentado em esperanças

quanto à mudança de atitude das pessoas, enquanto membros de um grupo social. Quando os valores predominantes no grupo não se baseiam na competitividade e no decorrente processo de dominação, então o clima reinante pode favorecer o desenvolvimento da identidade de todos os indivíduos, induzindo uma dinâmica de convergência nas interações do complexo tecido organizacional.

A organização evoluída fica assim portadora de uma propriedade interessante, à primeira vista inusitada, de ter mais harmonia e, em decorrência, possivelmente mais eficácia, quanto mais cada indivíduo puder ser ele mesmo (encontrar-se com seu peculiar perfil de potencialidades). Em outras palavras, o todo é forte não porque tenha uma forte estrutura globalizada ou algo nessa dimensão, mas simplesmente ele é forte porque suas partes o são. A busca da unidade do sistema como um todo a partir da diversidade dos seus componentes é a missão essencial do desenvolvimento organizacional. Aliás, não é outro o significado de universo: a unidade no diverso.

O conceito de identidade num sistema é relativo a cada componente do sistema. Por extensão, à medida que um sistema seja por sua vez componente (subsistema) de um sistema maior, pode-se da mesma forma falar em identidade do sistema enquanto subsistema.

É sempre oportuno salientar que cabe somente a quem estiver aplicando o enfoque sistêmico estabelecer as fronteiras caracterizadoras do sistema, dando a focalização (maior ou menor abrangência do foco de atenção) que se mostrar mais frutífera face aos objetivos do estudo. Essa relatividade do enfoque sistêmico o eleva da condição de simples linguagem à de metalinguagem de representação de entidades complexas da realidade.

UM MODELO INTEGRADOR DE SISTEMAS

Dentre todos os tipos de interação existentes num sistema organizacional, os mais freqüentes e mais importantes são os relativos aos fluxos de informação. Através deles os subsistemas cooperam no desempenho de suas funções, e o sistema se posiciona nas relações com as entidades do ecossistema (tanto do ambiente interno da organização quanto do externo).

Uma das entidades do ecossistema que merece especial análise é aquela que estabelece, em nível de metalinguagem, as diretrizes que o sistema deve obedecer no desenvolvimento de suas ações – essa entidade é o metassistema, que representa o sistema ao qual o sistema em estudo se subordina. Assim por exemplo, o metassistema do sistema Departamento de Contabilidade é a Diretoria Financeira, constituída pelo Diretor e pelos Departamentos integrantes (inclusive o de Contabilidade).

A usual decomposição de um sistema no fluxo entradas-processador-saídas pode ser melhor complementada se também seu refluxo de controle (feed back) for decomposto de modo análogo em receptor (entradas do controle) – integrador (processador do controle) – agente (saídas do controle), resultando um modelo representativo de um módulo genérico de circuito integrador de um sistema a seu metassistema, bem como a seus subsistemas, e que pode ser ilustrado pelo esquema da figura 1.

É conveniente destacar a modularidade desse modelo, ou seja, com acoplamento de módulos como o da figura, conectando-os entre si através dos fluxos de fronteira, expande-se a representação abrangendo o

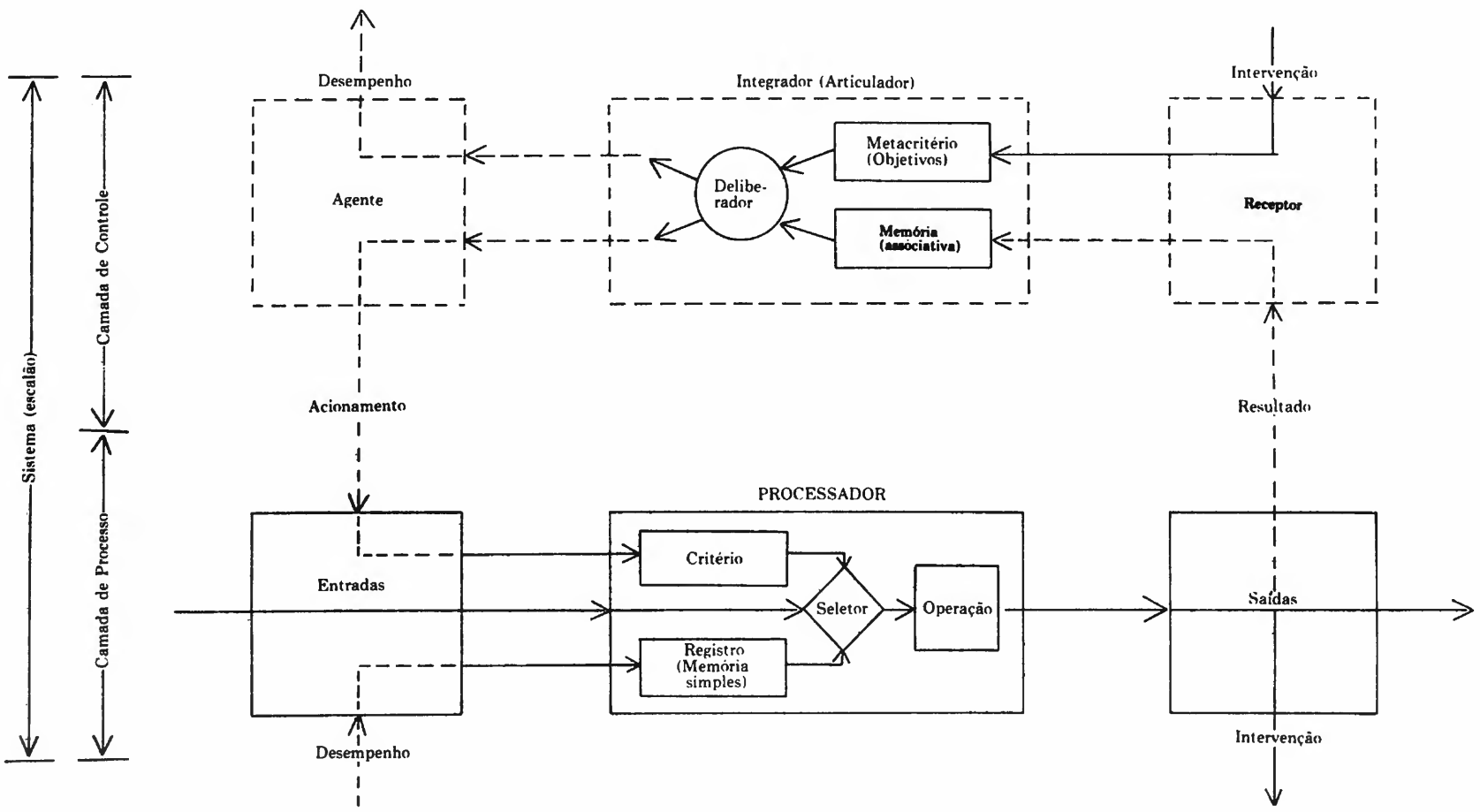


Figura 1 **MODELO INTEGRADOR DE SISTEMAS**

seu metassistema (escalão **n+1**, acima desse módulo), os seus subsistemas (escalão **n-1** abaixo desse módulo) e os demais sistemas com os quais interage (escalão **n**, como entradas ou saídas).

Voltando ao exemplo do Departamento de Contabilidade de uma organização, visto como um sistema (escalão **n** na estrutura), como foi mencionado, o metassistema no caso é a Diretoria Financeira, os subsistemas são as seções componentes do Departamento de Contabilidade, e os demais sistemas são os outros Departamentos subordinados à Diretoria Financeira (ambiente interno imediato), bem como outros departamentos da organização (ambiente interno mediato) e entidades (sistemas) externas à organização (ambiente externo).

Com a conexão dos modelos integradores desses sistemas envolvidos, obtém-se um arcabouço hierarquizado de referência para caracterização dos diferentes tipos de fluxos de informação considerados. Observa-se um especial no modelo que entre um sistema e seu metassistema ocorrem dois tipos de informação: uma de cima para baixo – de intervenção (vem do metassistema) e uma de baixo para cima – de desempenho (para o metassistema), e também que no interior do sistema ocorrem dois outros tipos de informações: uma de baixo para cima – de resultado (controle interno) e uma de cima para baixo – de acionamento (comando interno). Para os demais fluxos observados as informações são de entrada ou de saída.

Entre as utilizações derivadas dessa análise através do modelo integrador, destaca-se o projeto e a avaliação de sistemas de informação em organizações.

Outro aspecto que o modelo integrador evidencia é uma distinção importante entre dois tipos de decisões de natureza essencialmente diferentes: a seleção de operação (camada decisória de processo) e a deliberação sobre critério (camada decisória de controle, que é hierarquicamente superior à camada decisória de processo). Enquanto na decisão de seleção operacional é escolhido um determinado curso de ação levando em conta um critério estabelecido, na decisão de deliberação o que é decidido é justamente o estabelecimento ou alteração de tal critério, aí levando em conta um certo metacrítico proveniente do metassistema (definição da estratégia para o sistema). Em outras palavras, a deliberação é legislativa e a seleção é executiva.

Na camada de processo, quando a aplicação do critério de seleção operacional é suficientemente clara a ponto de ser traduzida em programação lógica (tabela de decisão), então a seleção de operações pode ser feita automaticamente (por exemplo na decisão de aprovação de uma solicitação de crédito), cabendo ao administrador do processo aceitar ou alterar a seleção automática.

Já a decisão deliberativa (camada de controle) é de natureza constitutiva, relativamente ao modo segundo o qual as definições de ordem superior (metacritério) vão estabelecer o critério regulador das atividades operativas do processador do sistema, na transformação das entradas em saídas. Exemplos: traduzir uma estratégia comercial e financeira num critério explícito (regras claras) para concessões de créditos; traduzir o projeto de um produto em procedimentos normatizados sobre as operações para produzi-lo. O deliberador pode ser um indivíduo ou um colegiado, e seu papel é o de reduzir a variedade proliferante em administração através de guias para ação. Para isso, necessita de memória associativa que possibilita o desenvolvimento da aprendizagem através de reforços de aprovação ou reprovação (processo heurístico).

Tais conceitos, presentes na análise do modelo integrador, podem ser de muita valia no estudo dos níveis de complexidade de uma organização, abordado a seguir.

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL

Para ampliar a compreensão dos elementos e dos fenômenos presentes em diferentes objetos de estudo, sobretudo nas organizações, é comum a proposição de níveis para hierarquizar sistemas. Sobre a utilidade desse tipo de hierarquização, afirma Miller (1971) que qualquer discussão deve começar com uma identificação do nível de referência de que se está falando, e o discurso não deve mudar para outro nível sem uma declaração específica de que isso está ocorrendo.

Boulding (1956) propõe uma classificação para as organizações em oito níveis de complexidade, que vai do nível das estruturas estáticas até os níveis do ser humano e da organização social. Ressalta esse autor que ao tratar de pessoas e organizações estamos lidando com sistemas, no mundo empírico, de nível acima da nossa capacidade intelectual de formular modelos, por exemplo tratando uma organização social (8º nível) por meio de um modelo do 4º nível (da célula) Boulding fala em complexidade dos sistemas sem no entanto conceituar o que seja complexidade diz apenas que cada indivíduo é pensado como sendo constituído de uma estrutura ou complexo de indivíduos da ordem que lhe é imediatamente inferior, mas não explica qual o critério de ordenamento – simplesmente o denomina de complexidade de conceitos ou de níveis de raciocínio teórico.

Levando adiante essa idéia, pode-se definir complexidade de um sistema com base na diversidade dos tipos de interação presentes no sistema. Assim por exemplo, a imensa quantidade de átomos existentes num cristal não o torna complexo, pois as interações entre seus átomos são de um só tipo. Por outro lado, o conjunto de pessoas estranhas num ônibus também não é complexo enquanto não houver diversos tipos de interação entre elas. Dessa maneira, como o que interessa é a diversidade dos tipos de interação, o conceito assim estabelecido é o de complexidade interativa.

Com base neste conceito os sistemas podem ser classificados em ordem crescente de complexidade interativa, em que cada nível é caracterizado pelo acréscimo de um novo e específico tipo de interações que se faz presente, e que não existe até o nível anterior (imediatamente inferior). A característica definidora da natureza desse tipo de interações acrescido é chamada de indentificador de nível de complexidade interativa. Um sistema de nível de complexidade **n** contém pois interações nas quais está presente o iden-

tificador específico do seu nível, bem como interações com a presença dos identificadores dos níveis inferiores – em outras palavras, um sistema de nível de complexidade **n** contém **n** tipos específicos (níveis) de interações.

A classificação em cinco níveis apresentada a seguir foi concebida tendo em vista sua aplicabilidade à administração de organizações:

- nível 1: sistema estático – o identificador dos sistemas desse primeiro nível é o arranjo das suas partes. As relações espaciais de disposição têm configuração fixada – um bom exemplo é uma mesa, cujo identificador é o arranjo característico de seus componentes, voltado para as finalidades do sistema mesa. Um exemplo em Administração é o **layout** ou arranjo físico das máquinas e instalações de uma fábrica.
- nível 2: sistema dinâmico simples – aparece neste nível o identificador movimento, como característica das interações existentes no sistema. O movimento corresponde a uma mudança no arranjo das partes. Os sistemas de nível 2 executam ações mecanizadas seguindo um roteiro pré-determinado (**one way**). Um relógio é o exemplo típico de sistema dessa natureza. Em Administração constituem exemplo deste nível as rotinas de procedimentos e de cálculos completamente definidas **a priori,** como os processamentos mecanizados de folha de pagamento, emissão de faturas e outros.
- nível 3: sistema com **feed back** – o identificador que surge nas interações do sistema neste nível é a regulagem, que corresponde a uma mudança nos movimentos de partes do sistema, e que, a partir de dados da situação, altera as ações de forma a produzir um resultado estabelecido. Esse controle cibernético é conseguido através de mecanismo de alimentação de retorno **(feed back)** que informa os desvios aos disparadores automáticos de ação. O termostato, que conduz ao equilíbrio térmico de um recinto fechado, é um exemplo característico. Em Administração existem vários tipos de sistemas de controle dessa natureza, por exemplo o sistema de estoque mínimo, em que ocorre solicitação automática de reposição do nível de estoque de um item quando é atingido o nível mínimo estabelecido (parâmetro do sistema).
- nível 4: sistema heurístico – surge neste nível o identificador aprendizagem, significando autoregulação, comportamento de busca, correspondendo a uma mudança nas interações de **feed back**. No sistema heurístico a busca se desenvolve num processo do tipo tentativa e erro, que, através de tomadas de decisão, converge para uma direção desejada dos resultados. Um programa computarizado interativo de jogo de xadrez pode ser um exemplo de sistema desse nível. Em Administração um exemplo típico é o papel organizacional, definido como um sistema de atribuições funcionais de um cargo.
- nível 5: sistema coordenado – neste nível o identificador que aparece nas interações é a coordenação, caracterizando uma ação conjunta de operações que procuram se complementar (cooperação). Ocorre quando há componentes com aprendizagem (subsistemas heurísticos) entre os quais fluem num sentido informações de intervenção e acionamento, e no sentido inverso informações de resultado e desempenho, nos moldes conceituados no modelo integrador apresentado anteriormente. Um exemplo geral desse nível em Administração é o sistema organizacional de papéis (estrutura organizacional), no qual a complementaridade de ação é conseguida através da coordenação entre cargos e entre órgãos.

A visão ordenada dos identificadores mostrada na figura 2 sintetiza a hierarquização de sistemas por complexidade interativa, onde aparece sobre cada degrau o nome do identificador, e sob o mesmo o conteúdo (objeto) do respectivo identificador no campo da Administração de organizações.

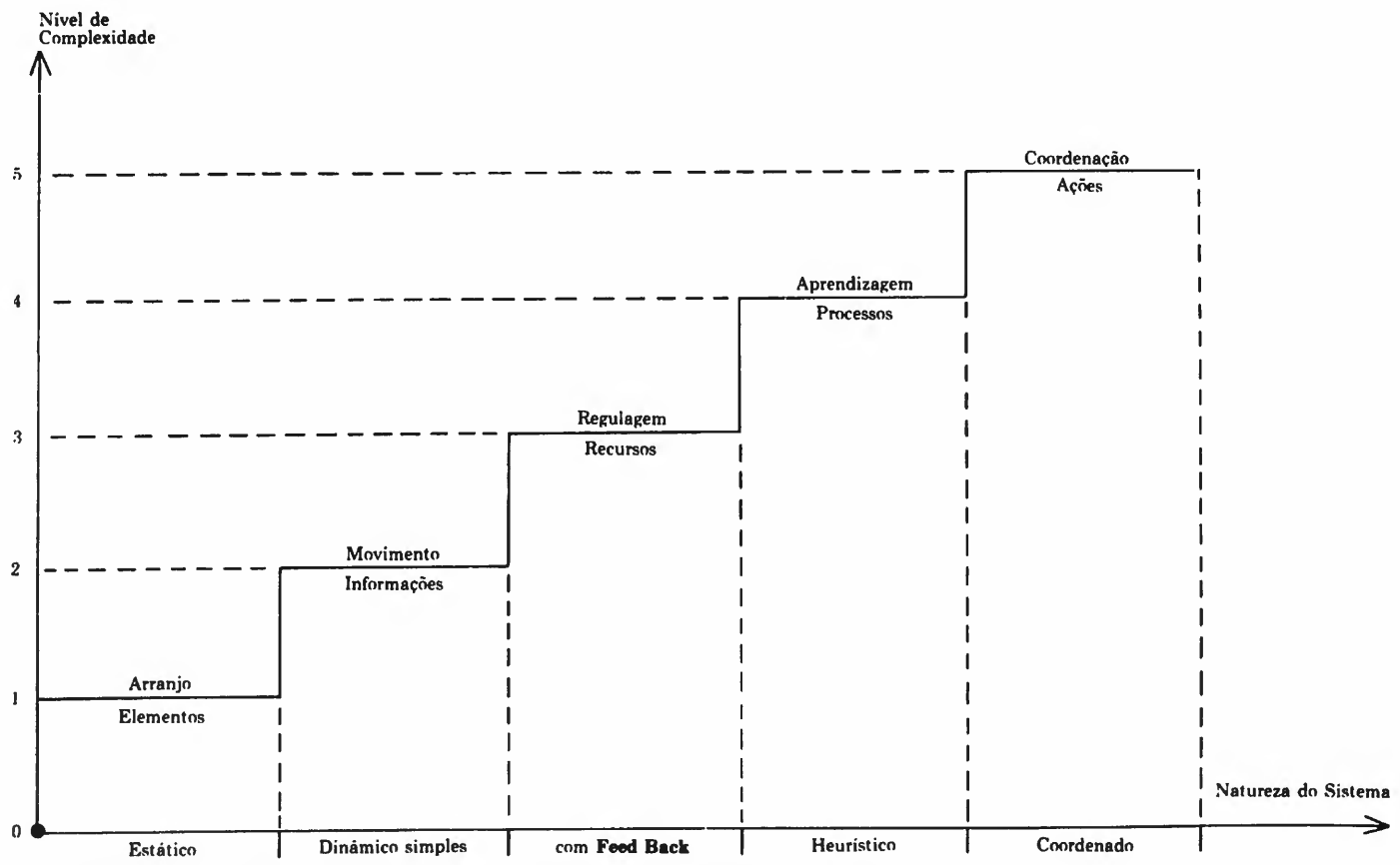


Figura 2 **HIERARQUIA DOS IDENTIFICADORES DE COMPLEXIDADE INTERATIVA**

É importante ressaltar que uma mesma organização pode ser vista ou enfocada de mais de uma maneira, conforme o nível de complexidade interativa que se lhe atribui. Assim, ela poderia ser vista simplesmente como um sistema estático (apenas pelo seu organograma), ou como um sistema dinâmico simples (como um conjunto de rotinas unidirecionais), ou então como um sistema com **feed back** (como um conjunto de controles automáticos), ou como um sistema heurístico (como um conjunto de papéis com aprendizagem), ou ainda como um sistema coordenado (como um conjunto de unidades decisórias complementares). Dependendo do nível de referência em que a organização é enfocada, a análise vai abranger determinados aspectos que são específicos das interações desse nível de complexidade – considerar por exemplo uma empresa como um sistema de nível 4 leva à identificação das interações em que pode ocorrer aprendizagem, e à correspondente enfatização das mesmas tendo em vista determinados objetivos.

O estudo de um sistema organizacional com ênfase na natureza de sua complexidade interativa favorece a percepção do aparecimento de novo identificador, o que exprime a ocorrência de um salto qualitativo de nível de desenvolvimento do sistema. Assim por exemplo, mudanças imprevisíveis no comportamento ocorrem com o aparecimento da aprendizagem (nível 4), estado em que, através da memória que associa modos de ação aos sinais positivo ou negativo dos respectivos resultados, o sistema ajusta seu comportamento em busca de objetivos estabelecidos (adaptação heurística). Neste nível é essencial separar o conceito de papel do de pessoa – a pessoa tem um ou mais papéis, porém tratá-la simplesmente pelo papel é incorrer em graves problemas de relacionamento.

Os modelos explicativos de sistemas usualmente utilizados atingem quando muito o equivalente ao nível da regulagem, e em Administração a maioria dos sistemas é de nível maior. A diferença entre o nível de complexidade do sistema em si e o nível de complexidade do modelo explicativo empregado, dá uma idéia do grau de desconhecimento ou desconsideração da estrutura e funcionamento do sistema. Por exemplo, enfocar uma instituição como um sistema apenas regulável (nível 3) é rebaixá-la em dois níveis.

A automatização, que pode existir a partir do nível 3, é outro importante aspecto a ser analisado em quaisquer sistemas, principalmente nas organizações. O desenvolvimento equilibrado de uma organização implica numa correlação direta entre o grau de automatização utilização e o nível de supervisão exercido – empregar computador apenas em rotinas mecanizadas (nível 2) para cálculo e datilografia rápidos é desperdiçar dois níveis de sua portencialidade: regulador (nível 3) e heurístico (nível 4). Bertalanffy (1973) considera a automatização progressiva como uma tendência para o desenvolvimento diferenciado dos sistemas, e à medida que isso ocorre pode ser reduzida a variedade de caminhos que levam a um mesmo estado final (variedade essa fundamentada no princípio conhecido por princípio da eqüifinalidade).

Com relação a trocas com o ambiente externo, sistemas de nível de complexidade maior tem interfaces (fronteiras) com maior intercâmbio externo, ou seja, são em geral mais abertos. Daí o fato das teorias tradicionais, por terem encarado as organizações como sistemas fechados, terem falhado no propósito de compreensão dos processos de equilíbrio dinâmico, essenciais ao seu funcionamento.

CONVERGENCIA DE IDENTIFICADORES E O DESENVOLVIMENTO DA IDENTIDADE

A distinção de um componente em relação aos outros se manifesta através de suas interações, donde se deduz que o aumento dessa distinção, consequentemente o desenvolvimento da identidade do componente, tende a ser diretamente proporcional ao número de interações ou conexidade do sistema (daí se poder dizer que "a união diferencia"). Lembra Wiener (1970) que a integridade dos canais de comunicação interna é essencial para o bem estar de uma comunidade. A convergência do bem estar aos níveis individual, grupal e global é talvez o principal desafio das organizações contemporâneas.

As considerações aqui desenvolvidas dizem respeito a como subsistemas componentes se relacionam na composição do sistema como um todo. Enquanto a ordem é um elemento essencial da natureza, a hierarquia é uma decorrência da seqüência lógica das relações necessárias num sistema. Os níveis de complexidade interativa são relativos à ordem ou natureza dos componentes, ao passo que os escalões administrativos são relativos à subordinação hierárquica do sistema ao metassistema.

Pode-se, a esta altura retomar o conceito de identidade de um componente num sistema, e referi-lo agora ao modo como se posicionam os identificadores de nível de complexidade interativa dos componentes face aos escalões envolvidos.

Um sistema de nível de complexidade **n**, assim classificado por ter capacidade de desenvolver interações nas quais está presente o identificador desse nível, pode ou não estar efetivamente atuando com interações de acordo com tal identificador potencial. Por exemplo, um sistema de nível 4, assim caracterizado por ter uma estrutura interativa de componentes que possibilita aprendizagem, pode estar atuando de maneira automática, sem uso dessa potencialidade. Entrementes, um papel pode estar sendo desempenhado sem autonomia efetiva, ou um órgão estar atuando sem coordenação.

A identidade de um componente se desenvolve à medida que ele vai progressivamente atuando através de interações de acordo com seu identificador potencial, usando assim integralmente seus atributos. Esta situação pode ir se estendendo a todos os componentes do sistema, caminhando para um funcionamento em equilibrio dinâmico no qual cada subsistema componente tira proveito de seu identificador potencial, e o processador integrador do sistema (conforme o modelo apresentado anteriormente) os faz atuar buscando alcançar o identificador do próprio sistema, posicionado por sua vez na direção do identificador do metassistema. Assim por exemplo, numa instituição (organização social), a identidade de um

órgão (departamento) é alcançada à medida que o seu integrador (processador de controle), através da aprendizagem dos papéis componentes do órgão, buscar sua coordenação na direção dos objetivos da instituição. Outro exemplo: o desenvolvimento da identidade num sistema automático (digamos um sistema de controle de estoques mínimos por computador) ocorre à medida que o controle de regulação do sistema (por exemplo a alteração do valor do estoque mínimo), por meio da rotina (movimento) de informações, se direcionar para a aprendizagem do sistema maior ao qual pertence (no caso, poderia ser o sistema de controle orçamentário).

Generalizando, pode-se estabelecer a seguinte proposição: "o desenvolvimento da identidade num sistema é alcançado quando, por meio dos identificadores de complexidade interativa dos subsistemas componentes, o sistema faz seu próprio identificador convergir para a direção do identificador do metassistema" Considera-se aí que o identificador do sistema seja de nível maior ou igual que os do subsistemas, e que o identificador do metassistema também seja de nível maior ou igual que o do sistema – este requisito é uma decorrência da lei de Ashby, (1970), segundo a qual o controlador deve ter maior potencial de absorção da variedade que o controlado.

O largo e penetrante alcance desta proposição vai produzindo seguramente seus frutos quando a mesma é aplicada às situações e problemas os mais variados, tanto na análise como no projeto de sistemas organizacionais. Sua compreensão aumenta quando aplicada a cada um dos níveis de complexidade interativa, resultando o ordenamento de convergências que conduz ao desenvolvimento da identidade, qual seja:

- convergir o movimento para a regulação;
- convergir a regulação para a aprendizagem;
- convergir a aprendizagem para a coordenação, e a coordenação na direção dos objetivos e valores estabelecidos.

Este ordenamento de convergências pode conferir substância a um uso criterioso do adjetivo "adequado", tão abusado na linguagem e na literatura de Administração sem especificar "a que" algo é adequado (De passagem, outro abuso comum é o emprego da expressão "bom senso" de modo inexplicável).

Um aspecto interessante nessa conceituação é que a qualidade de preservar o desenvolvimento da identidade num sistema é recursiva, ou seja, se um sistema a tem, seus subsistemas componentes a têm também. Isso ocorre em razão do sistema preservar o desenvolvimento do identificador potencial de cada subsistema, fazendo com que o relacionamento dos componentes de um nível seja tal que surja a característica nova (identificador) do nível seguinte.

É também interessante destacar que o processador do refluxo de controle de um sistema, que foi denominado de integrador, composto de deliberador, metacritério e memória, é a base da promoção do desenvolvimento da identidade nos sistemas organizacionais, por sua condição de articulador dos subsistemas com o metassistema e o ecossistema.

PARTICIPAÇÃO COLEGIADA NAS ORGANIZAÇÕES EVOLUÍDAS

Qualificando de evoluída a organização que promove o desenvolvimento da identidade dos seus indivíduos, entende-se que a dinâmica dessa evolução é a convergência dos identificadores de complexidade interativa dos subsistemas integrantes de seus escalões. Como essa convergência depende em grande parte das deliberações que são tomadas, a identificação dos elementos do processo deliberativo de uma organização, à luz dos conceitos apresentados, é um estratégico passo na busca da compreensão da organização.

O deliberador tanto pode ser um indivíduo como um colegiado. É oportuno neste ponto citar Katz & Kahn (1974), quando afirmam que a diferença essencial entre um sistema democrático e um sistema autocrático não é se os executivos consultam ou não os subordinados, mas se o poder para legislar pertence efetivamente aos devidos escalões, ou simplesmente a indivíduos. Sobre isso afirma também Churchman (1971) que, para se reunir conhecimentos e concepções de pessoas com especializações diferentes, é necessário estruturar suas deliberações de uma forma específica, por exemplo fazendo interagir os julgamentos de uns com os de outros e reformulando seu juízo de maneira contínua.

Sob o ponto de vista de objetivos e autonomia decisória, destacam ainda Katz & Kahn que é uma falácia equacionar as finalidades das organizações com as finalidades de membros individuais. Frisam aqueles autores que, para que haja envolvimento dos indivíduos com a organização, é necessário que eles tenham certo grau de liberdade para a tomada de decisões sobre assuntos chave tais como definições de tipos de produtos, escolha de diretores, admissão e demissão de membros, distribuição de resultados financeiros, e outros.

O processo decisório pelo sistema de autogestão é uma das formas de incrementar o potencial de aprendizagem da unidade deliberativa e coordenadora. Fica sem sentido falar em coordenação se os coordenados não tiverem certa autonomia de ação.

Quando o colegiado é constituído de maneira criteriosa, a deliberação colegiada é a que reúne maiores possibilidades de estabelecer critérios e definições para balizar as atividades executivas do sistema, que conciliem sua aceitação pelos indivíduos com sua eficácia de desempenho. Tal processo deliberativo tende naturalmente (se forças ilegítimas não o interromperem), devido a sua aprendizagem implícita, ao aprimoramento da qualidade das decisões quanto à sua eficácia na busca dos objetivos e valores almejados.

O potencial de um grupo é indiscutivelmente maior que o potencial de seu mais capaz indivíduo, maior até que a soma dos potenciais dos seus integrantes (sinergia), bastando para isso um mínimo de convergência nas interações desenvolvidas. O grupo é o nível mediador entre o individualismo (tendência esterilizante) e o coletivismo (tendência massificante). Com base nesse pressuposto, a proposta da autogestão é uma tentativa de superação dos processos

extremos de dominação por indivíduos (capitalismo) ou pelo Estado (comunismo).

Um critério para constituição de colegiado deliberador de um sistema fundamentado na representatividade, comunicação e aprendizagem, visando sua tríplice função (coordenação dos seus subsistemas, relacionamento com outros sistemas, reporte ao metassistema), pode ser posto em prática simplesmente definindo como seus integrantes os administradores dos subsistemas componentes. Por exemplo: o colegiado de um departamento ser constituído pelos chefes das seções que o compõem. O papel de líder coordenador do colegiado fica bem atribuído ao administrador do sistema (chefe do departamento, no caso), por ser ele quem atua em regime permanente nas funções executivas de seletor do processador de sistema. Analogamente, os chefes dos departamentos subordinados a uma Diretoria podem constituir o colegiado deliberador da Diretoria, coordenado pelo Diretor.

Todo chefe administrador de um sistema passa a ter, nesta estruturação, três papéis:

- seletor executivo (por exemplo, em aprovação de gastos, comando de ações sistemáticas, e outras atividades do sistema);
- coordenador do colegiado de chefes dos subsistemas a ele subordinados (autoridade legislativa);
- membro do colegiado do metassistema, que estabelece as diretrizes para as atividades do sistema.

Os administradores ficam então como elementos pivotais de articulação estrutural e funcional da organização. A constituição de colegiados assim proposta, além de favorecer a coordenação, faz com que o poder para legislar num escalão seja circunscrito efetivamente aos integrantes do próprio escalão, e por ele legitimado, preservando e desenvolvendo com a dinâmica de grupo a identidade de cada componente, e convergindo as ações para os objetivos e valores de ordem superior da organização (orientação autodisciplinadora).

Afirmam Lawrence & Lorsch (1973), com base em pesquisa de campo, que os estados de diferenciação das funções e da conseqüente integração das mesmas, nas organizações de alto rendimento, estão em concordância com as exigências ambientais. A organização eficaz tem mecanismos integradores coerentes com a diversidade do ambiente externo, e o escalão mais competente para resolução de problemas é aquele que dispuser do conhecimento requerido.

A falta de convergência entre estrutura e estratégia é fonte de desperdício de potencialidades e causa de problemas, por não promover a distinção progressiva da identidade dos componentes da organização. Organizações que operam num ambiente relativamente estável tendem, por regulação reflexa, a uma estrutura estabilizada de componentes com procedimentos em grande parte automatizados. De outro lado, organizações atuando em ambiente bastante mutável tendem, por equilibração, a uma estrutura flexível de componentes tipicamente heurísticos. No primeiro tipo de organização a regulação é disciplinada pela ênfase na autoridade hierárquica (heteronomia), enquanto no segundo tipo a aprendizagem é desenvolvida pela ênfase na autonomia e interatividade grupal.

De acordo com o princípio da entropia crescente, um sistema por si só, sem ações deliberadas, tende ao desgaste, ao estado mais provável, mais indiferenciado. Com a estruturação, a estruturação de funções e a troca de informações, desenvolve-se a distinção, a especificidade, a peculiaridade de cada componente no sistema. O desenvolvimento da identidade, conforme foi abordado anteriormente implica numa orientação das distinções, isto é, no aparecimento de um sentido nas interações veiculadoras das combinações específicas de atributos dos componentes, sentido este decorrente da natureza teleológica ou valorativa do sistema.

Quando existem incompatibilidades de valores entre alguns componentes e o sistema ou organização, esta pode apenas temporariamente aumentar sua eficácia com o sacrifício da identidade dos componentes, conseqüentemente perdendo potencialidade e sinergia, e tornando instável o aumento de eficácia assim conseguido. Sem desenvolvimento de identidade a eficácia não adquire estabilidade. Já a organização evoluída viabiliza essa estabilidade por meio do desenvolvimento da identidade dos seus integrantes.

CONCLUSÕES

Conforme foi mencionado, a visão sistêmica de uma organização pode induzir a um tratamento pouco atento às peculiaridades que cada indivíduo, como componente do sistema, expressa em suas interações.

O modelo integrador de sistemas apresentado, obtido pela modularização e articulação dos fluxos de processo com os refluxos de controle, permite discriminar de forma hierarquizada os inúmeros fluxos de informação que ocorrem nas organizações, dando ênfase especial a quatro tipos de informação e a dois de decisão existentes (deliberação de critérios e seleção de operações).

Por outro lado, o ordenamento dos sistemas em níveis de complexidade, baseado em características identificadoras das interações inerentes ao sistema, possibilita uma análise de convergência voltada tanto para os subsistemas como para o metassistema.

Reunindo os conceitos apresentados, foi indicado como a convergência dos identificadores de complexidade interativa conduz ao desenvolvimento da identidade dos componentes de um sistema.

Finalmente, foram relacionados os conceitos e proposições apresentados com as maneiras ou processos pelos quais eles podem ser efetivamente postos em prática, quais sejam, os organismos colegiados de participação e envolvimento na tomada de decisões, com os quais se dota a organização de uma dinâmica evolutiva que faz convergir o aumento da eficácia com o desenvolvimento das potencialidades existentes.

BIBLIOGRAFIA

ASHBY, W.R. - *Uma introdução à cibernética.* São Paulo, Perspectiva, 1970.

BERTALANFFY, L. - *Teoria geral dos sistemas.* Petrópolis, Vozes, 1973.

BOULDING, K. E. - General systems theory - the skeleton of science. *Management Science,* 04/1956.

CHURCHMAN, C.W. - Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis, Vozes, 1971.

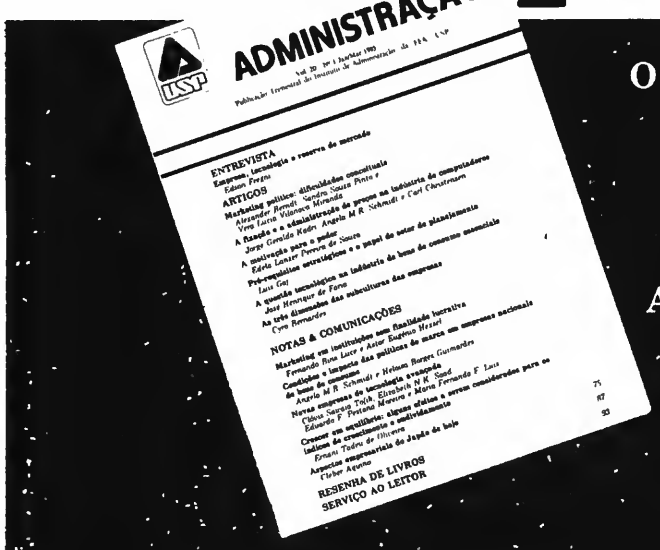
KATZ, D. & **KAHN,** R. L. - Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas 1974.

LAWRENCE, P.R. & **LORSCH,** J.W - As empresas e o ambiente. Petrópolis, Vozes 1973.

MILLER, J.G. - *Living Systems. Currents in modern biology.* North-Holland Publishing Company, 1971.

WIENER, N. - Cibernética e Sociedade. São Paulo, Cultrix, 1970.

Agora você vai descobrir o seu novo papel.



O homem de administração precisa estar inteirado de tudo o que há de mais novo e palpitante na área.
Agora você já dispõe do meio mais adequado para desempenhar o seu papel, apoiado nos mais recentes estudos e pesquisas.
A Revista de Administração leva até você, trimestralmente, os mais relevantes trabalhos realizados no país, ligados à administração, numa linguagem clara e objetiva.
Não deixe esta oportunidade passar em branco. Assine a publicação científica que sabe ser dinâmica e atual.
Revista de Administração: o novo papel do administrador.

ENTRE EM CONTATO CONOSCO E RECEBA, GRATUITAMENTE, A RELAÇÃO DOS MELHORES ARTIGOS PUBLICADOS PELA RAUSP

Tel: (011) 814-5500