
NOTAS E COMUNICAÇÕES

UMA EXPERIÊNCIA DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE/COMUNIDADE ATRAVÉS DA ABORDAGEM DE UMA NOVA TEORIA DE ORGANIZAÇÕES: SISTEMAS SÓCIO-TÉCNICOS

Edwin Francis Connerley
Professor visitante do Programa
de Pós-Graduação em
Administração
da UFRGS, e da University
of Southern California.

Sylvia Maria Roesch Eli
Professora do Programa
de Pós-Graduação em Administração,
Mestre em Administração
pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

72

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA) tem como um dos seus objetivos principais integrar a Universidade com a comunidade através da realização de cursos e seminários dirigidos aos empresários e gerentes de alto nível. Seguindo esta orientação, fez realizar em julho de 1977, em Porto Alegre, um seminário sobre "Produtividade Organizacional: Uma Visão Sócio-Técnica."

A ORGANIZAÇÃO SOB UM PONTO DE VISTA SÓCIO-TÉCNICO

A visão sócio-técnica de organizações, como a de muitas teorias contemporâneas, partiu de uma concepção da organização como um sistema aberto, engajado numa constante troca com seu ambiente. A tarefa primária da organização pode ser definida em termos de um ciclo contínuo de **insumos** (matéria-prima, energia, recursos humanos), **trans-**

formações de matéria-prima e **produtos** (exportação de produtos para o ambiente). Um fator chave na determinação das características deste ciclo de insumo-transformação-produto é a tecnologia utilizada no processo de transformação.

A escolha de uma tecnologia particular define um conjunto de alternativas apropriadas para a estrutura do sistema social, cuja tarefa será controlar a tecnologia escolhida. O contrário também é verdadeiro: a escolha de um sistema social ou es-

estrutura organizacional define um conjunto de alternativas apropriadas para o tipo de tecnologia que poderia ser efetivamente empregado. As organizações são vistas como compostas de dois principais subsistemas independentes, mas correlacionados — o sistema social e o sistema técnico. Deste modo, a tarefa do gerente consiste em manipular todas as interfaces importantes entre estes dois subsistemas, assim como manipular a interface entre o sistema sócio-técnico em seu ambiente.

Na análise sócio-técnica de organizações, o ciclo de insumo-transformação-produto é subdividido em suas fases básicas, através da identificação das mudanças, que podem ser percebidas no estado da matéria-prima. Cada mudança identificável

na matéria-prima define uma operação unitária. A busca de meios para melhorar o funcionamento da organização começa com a busca de fontes não controladas (ou inadequadamente controladas) de erros ou variações nas operações unitárias do processo de produção. A seguir, parte-se para um processo analítico elaborado, no qual o sistema social, o sistema técnico e os ambientes relevantes são examinados para que se possa localizar as fontes de variação não controladas e dentre elas as variações chaves. Finalmente, são examinadas as maneiras e alternativas de realizar estas operações unitárias para que possam mais efetivamente controlar as variações chaves no processo de transformação, sendo as melhores dentre elas implementadas através de uma reestruturação do sistema sócio-técnico.

ESTRUTURAÇÃO DO SEMINÁRIO

O Seminário realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração teve como objetivos específicos:

a) Proporcionar aos executivos conhecimentos da teoria e prática de organização, concebidas como sistemas sócio-técnicos;

b) explorar processos de mudança organizacional usando pesquisa de ação com metodologia sócio-técnica;

c) apresentar resultados de casos, nos quais, intervenções e análises sócio-técnicas tenham aumentado de maneira significativa a produtividade organizacional.

Mas, além deles, houve a preocupação de, através do contato com os membros das organizações representadas, criar uma abertura para esta nova abordagem de análise organizacional, ao mesmo tempo em que se procurava verificar a sua adequação à realidade brasileira.

As leituras requeridas para o seminário consistiram de doze artigos selecionados e traduzidos especial-

mente para esta ocasião, extraídos da vasta literatura sobre a teoria de sistemas sócio-técnicos. Estes artigos totalizaram mais de 300 páginas mimeografadas.

As sessões do seminário consistiram de palestras introdutórias, por nós seguidas de discussões das leituras indicada.

Ao final das sessões foi solicitada uma avaliação por parte dos alunos a respeito do curso em geral (do conteúdo e sua aplicação) e do material distribuído, cujas respostas nos deram subsídios para relatar esta experiência.

O grupo que participou do seminário, casualmente foi formado por cinco engenheiros, cinco administradores de empresas e duas jovens da área de Ciências Sociais, (representando o mestrado em Sociologia Industrial da PUC/RS), uma estrutura interdisciplinar que se mostrou bastante conveniente para o tema que se pretendia discutir. Desse modo, segundo a percepção dos participantes, "A formação em Administração e Sociologia de alguns colegas auxiliaram a formar e consolidar os conceitos", enquanto que a vivência dos engenheiros ligados à produção contribuiu para enriquecer os conteúdos, através de exemplos práticos do seu dia a dia de trabalho.

74

AVALIAÇÃO DO SEMINÁRIO PELOS ALUNOS

Embora tenha havido uma participação intensa do grupo nos debates, constatou-se no decorrer das sessões uma resistência crescente por parte do grupo de engenheiros quanto ao nível de abstração dos conceitos e à abrangência da teoria. Segundo seus depoimentos, o curso foi "interessante como informação e pouco prático diante da nossa realidade", ou "o curso precisaria ser mais elucidativo no que diz respeito aos conceitos, sua exemplificação e sua colocação na prática, é um curso

bastante abstrato", se bem que tenha sido considerado "Bom como abertura na abordagem de problemas gerenciais, que ocorrem frequentemente, em grande número de empresas que conheço" e permita a "abordagem da empresa como um todo"

Por parte dos administradores(*), observou-se uma aceitação maior: "Trata-se de uma teoria bastante válida e importante e que não artificializa as coisas", embora uma certa cautela — ("É um assunto novo que deveria ser muito bem estudado e analisado, antes de uma aplicação prática").

(*) Para fins de análise, estamos considerando nesta categoria as duas participantes da área de Sociologia Industrial.

As restrições dos participantes, conforme verificou-se mais tarde, ocorreram muito mais pela dificuldade de assimilação do material entregue, em face do escasso tempo para leitura e discussão (o que normalmente ocorre em cursos rápidos) do que quanto à aceitação da teoria e análise sócio-técnica. Tanto que, 3/4 deles declararam que se surgisse oportunidade fariam outro curso sobre este mesmo assunto.

Uma constante preocupação dos participantes foi quanto à aplicação prática da teoria, o que está bem de acordo com a própria natureza do grupo, formado em sua grande maioria por pessoas de ação e não de acadêmicos. Na verdade, o curso não pretendia apresentar um "pacote" de coisas para serem aplicadas a curto prazo na organização, mas fornecer conceitos teóricos e um esquema de análise mais ou menos delineado, que permitisse abertura de idéias, reflexão e crítica aos empresários. Desse modo, houve um certo conflito entre professor e alunos no sentido de que a preocupação dos alunos, principalmente dos engenheiros, com um esquema fechado e imediatamente aplicável, tinha de ser contornada pelo professor que estava apresentando um esquema aberto e flexível com variáveis não controláveis, tal qual a realidade se nos apresenta.

Apesar disso, onze entre eles afirmaram haver aprendido alguma coisa aplicável ao seu trabalho, seja simplesmente pela "consciência de

que num futuro esta teoria poderá ser necessária", ou por aspectos parciais da teoria, como "a necessidade de integrar mais o lado humano nas tarefas, bem como reestruturá-las em termos de enriquecimento do trabalho", ou "discutir com os funcionários as mudanças a serem feitas no trabalho e não apenas com as chefias" (respostas dos engenheiros). O grupo dos administradores apontou aspectos mais globais da teoria, frisando a interdependência dos dois sistemas: técnico e social, visando às melhores condições sociais e à produtividade e que a "teoria permite uma visão global da empresa".

Num sentido mais amplo, debateu-se também sobre as condições de aplicabilidade da teoria à cultura brasileira. Fatores relevantes apontados foram o sistema tecnológico das organizações, que é extremamente variável em natureza e em nível, no país; as leis trabalhistas que, se protegem o trabalhador, muitas vezes vem dificultar a implantação de esquemas de incentivo, que as vezes tem acompanhado as experiências de reestruturação do trabalho e autonomia dos empregados nas empresas, em outros países; as condições do mercado de trabalho que se caracteriza por abundante mão-de-obra não qualificada e facilmente substituível; o problema dos custos de um aumento de produtividade, pelo menos a curto prazo, ou seja, enquanto os custos são imediatos, os benefícios surgem num longo prazo; a instabilidade do sistema eco-

nômico a nível internacional e seus reflexos sobre a economia brasileira; a questão dos valores em relação ao trabalho, tanto por parte do empresário como dos supervisores e trabalhadores. Finalmente, comentou-se a respeito do pioneirismo de uma mudança baseada nesta nova abordagem, pelo fato de não haver quase precedentes no Brasil(*), e quanto à questão das qualificações requeridas pelo grupo encarregado da intervenção nas organizações, que ainda é preciso formar.

A respeito desta última observação, temos a dizer que, o PPGA está formando um núcleo nesta área (sob nossa orientação), através de um grupo de estudos de professores e alunos do Programa, do incentivo à elaboração de dissertações de mestrado, da formação de uma biblioteca especializada no assunto, de traduções de textos, de seminários aos alunos, bem como um projeto com duração de três anos sobre a "Qualidade de Vida no Trabalho e Sistemas Sócio-Técnicos", ora em exame por órgãos financiadores. Além disso estão sendo programa-

dos novos seminários para executivos em outras cidades do País.

Acreditamos que as reservas expressas pelos estudantes deste seminário, com referência à aplicabilidade do enfoque sócio-técnico para a administração no Brasil, não podem ser facilmente rejeitadas. As adaptações na teoria e no método que seriam desejáveis no contexto brasileiro necessitam ser cuidadosamente estudadas. O ponto a ser enfatizado, baseado tanto na experiência do seminário como no sucesso que o enfoque sócio-técnico tem atingido em outros países, é que existe o potencial para uma aplicação bem sucedida e que as vantagens que apresenta são bastante promissoras. Nós consideramos que, no contexto brasileiro é especialmente importante analisar os relacionamentos entre organizações e seus ambientes, em virtude da complexidade e importância destes relacionamentos. O enfoque sócio-técnico é capaz de tal análise e o PPGA da UFRGS pretende, para o futuro, desenvolver esta linha de pensamento no contexto brasileiro.

76

- (*) A única experiência, que temos notícia no Brasil, que utiliza uma abordagem semelhante à Sócio-Técnica, foi mencionada em palestra, proferida pelo Eng. José Ricardo da Silveira, gerente da Rhodia Nordeste S/A Indústria Têxteis e Químicas, na Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas, em 20/07/76. Segundo o que foi relatado, aquela empresa está com um projeto piloto de implantação na sua unidade em São José dos Campos para realizar duas experiências de reestruturação do trabalho, uma na seção de manutenção e outra numa das seções de fabricação.