

ORA DIREIS, CONSTRUIR CATEDRAIS! CERTO, PERDESTES O SENSO.

Sérgio Baptista Zaccarelli*

SÍNTESE

Em geral nós fomos condicionados na infância para acreditar em fábulas, histórias de moral e parábolas. Por vezes a ciência tem que questionar a validade de uma ou outra história de moral. Neste artigo é questionada a história dos três pedreiros. O artigo finaliza com uma proposta alternativa de resposta.

O pedreiro que, inquirido sobre o que estava fazendo, respondeu, "eu estou construindo uma catedral", sempre tem sido considerado superior, melhor e mais útil do que os outros dois que responderam "eu estou fazendo uma parede" e "eu estou assentando tijolos". No mínimo considera-se esses dois últimos pedreiros como míopes mentais que não vêem grandeza no trabalho. Mas, como tudo é relativo, se tivéssemos um quarto pedreiro que respondesse "eu estou trabalhando para glória de Deus" então o primeiro pedreiro, que se percebe construindo uma catedral, ficaria também um míope mental.

Também a história admite certas variações. Poderíamos nos dirigir ao bispo e perguntar "o que aquele pedreiro está fazendo?" Provavelmente ele não diria que o pedreiro está construindo a catedral, pois isso é o que o engenheiro, nos valores do bispo, está fazendo. Se respondesse, "ele trabalha para a glória de Deus", provavelmente juntaria uma explicação sobre o trabalho dele próprio, bispo, se integrando e diferenciando do trabalho do pedreiro. Essa explicação indicaria uma sofisticação de resposta que se opõe a naturalidade as coisas consensuais. Deixemos de lado as variações da história para nos concentrarmos na forma original.

Essa tradicional história de perguntar a pedreiros o que estão fazendo, tem sido mencionada na literatura, *Simon e Drucker* por exemplo, e o consenso sempre tem sido de que a resposta correta é "construo uma catedral". Ninguém, tanto quanto eu saiba, provou, nem admitiu a dúvida, de que aquela resposta não seja simultaneamente a mais dignificante para o homem e a mais útil para a sociedade.

Ter a resposta correta para a história tradicional certamente não é um passatempo ou uma satisfação de curiosidade. Ela envolve um profundo significado para o estudo da motivação do trabalhador e do comportamento administrativo. A história da pergunta aos pedreiros envolve seríssima questão para os cientistas da administração. Muitas pessoas têm sua racionalidade para obter a resposta. Iremos apresentar a nossa sem pretensão de que seja perfeita.

EXPLICAÇÃO NUMA VERSÃO SIMONEANA

Simon é um autor muito brilhante e em geral denso demais para qualquer pessoa normal julgar tê-lo entendido.

Se o leitor não concordar com a explicação abaixo não deve de início culpar *Simon*, pois o mais provável é que não entendemos adequadamente as poucas frases e o contexto em que ele colocou esse problema. Mas não podemos nos furtrar a alongar o pensamento um pouco além do que *Simon* escreveu para poder, ou pretender, dar clareza à exposição.

Vejamos inicialmente o conceito de hierarquia de sistemas para dar a base.

Existem vários tipos de hierarquia de sistemas dependendo do critério de hierarquização. Antes de *Messarovic* e outros exporem claramente a importância de identificar o tipo de hierarquização, essas hierarquias eram facilmente misturadas num mesmo artigo ou capítulo do livro dando consideráveis dificuldades de conceituação. *Simon* em "*On the concept of organizational goals*" não fugia à regra misturando hierarquia de decisões com hierarquia de abrangência. A hierarquia por abrangência, no caso dos pedreiros seria assim:

atendimento religioso
|
catedral
|
parede
|
tijolos

No nível hierárquico mais baixo, tijolo. Os tijolos mais argamassa e outros materiais formam um outro sistema de nível imediatamente superior: a parede. As paredes são, com outros elementos da construção, formadores de outros sistemas: a catedral. Esta, com os demais elementos da Igreja, formará o sistema de atendimento religioso.

Tanto na hierarquia de decisões, como nessa hierarquia por abrangência, segundo nosso entendimento de *Simon*, prestam-se a que as pessoas se "amarrem" ou se percebam em um determinado nível. Por exemplo, um analista de valores mobiliários pode perceber-se como uma pessoa selecionadora de ações para seus clientes, enquanto que outro, mais *senior* ou chefe do anterior, perceber-se como formador de "portfólios" de ações para seus clientes. Estando o "portfólio" de ações num nível superior ou da ação, pois constituem-se delas, o analista *senior* percebe-se num

* Prof. Titular do Depto. de Administração da FEA-USP.

nível superior ao do analista júnior.

No caso do pedreiro, podemos tê-lo se percebendo em um dos quatro níveis de sistema e daí a diferença de resposta. Quem estiver se percebendo ao nível "tijolos" responderá "estou assentando tijolos". Ou da forma inversa, quem responder que está "construindo uma catedral" evidentemente se percebe no nível catedral.

Vejamos agora como o nível em que a pessoa se percebe afeta o seu comportamento organizacional.

Simon, seguindo Bernard, considera que a pessoa se liga participativamente às organizações recebendo um conjunto de "inducements" (prêmios, indutores) e oferecendo suas "contributions" (contribuições). Se o saldo de "inducements" menos "contributions" for positivo ele continuará participando da organização e se for negativo ele deixará a organização. Os conceitos de "inducements" e de "contributions", envolvendo valores abstratos e materiais, é muito amplo e pessoal, podendo um mesmo fato social ser "inducement" positivo para uma pessoa, nulo para outra ou negativo para uma terceira pessoa. Depende enfim do valor que a pessoa dá ao fato social. O mesmo pode ser dito das "contributions".

As pessoas que se percebem em um mesmo nível da hierarquia de sistemas, tendem a considerar da mesma forma os "inducements" e os "contributions". Assim, embora haja variações pessoais, todos os pedreiros que se percebem como assentando tijolos consideram como uma sua "contribution" o número de tijolos assentados no dia, enquanto que os pedreiros que se percebem "fazendo paredes" vão considerar com uma de suas "contribution" a perfeição da parede em termo de verticalidade e localização exata. O pedreiro que se percebe "construindo catedral" irá considerar contribuindo quando identificar que a parede devia ser de outra espessura ou de outro material para melhorar a catedral e leva essa proposição para o engenheiro. O mesmo acontece com os "inducements". Um elogio à produtividade no número de tijolos assentados no dia pouco ou nada vai afetar ao pedreiro que se percebe como construindo catedral, mas será muito importante para o outro pedreiro que se percebe assentando tijolos.

Como uma generalização com pouca rigidez, devido às diferenças individuais, podemos dizer que para cada nível da hierarquia de sistemas, em que a pessoa pode se perceber, há um conjunto de "inducements" e de "contributions" que são próprios daquele nível.

Podemos agora falar do conflito possível devido a diferenças de percepção da pessoa e da percepção do seu chefe ou outro superior na hierarquia de comando. O chefe, por definição, tem sob seu controle uma boa parte dos "inducements" que entrega a pessoa e exige um certo número de "contributions". Se chefe e subordinado são coerentes em suas percepções sobre o nível do subordinado então esses "inducements" e "contributions" tenderão a ser adequados e desenvolve-se uma relação estável de trabalho.

Se o subordinado percebe-se num nível inferior ao nível percebido pelo seu chefe, por exemplo, o pedreiro percebe-se assentando tijolos e o chefe o considera fazendo parede, o conflito não assume aspectos de confrontação, mas de inadequação. Provavelmente esse pedreiro não receberá os estímulos motivadores que o sensibilizam, nem fará tudo que o chefe espera dele. Por exemplo, a qualidade da pa-

rede será considerada pelo chefe como responsabilidade do pedreiro, mas este não se sente responsável por isso.

Se o subordinado percebe-se num nível superior ao nível percebido pelo seu chefe, por exemplo, o pedreiro percebe-se construindo catedral e o chefe o considera fazendo parede, o conflito entre eles será do tipo confrontação. O pedreiro vai ficar fora da sua expectativa de papel social. Poderá estar muito motivado a trabalhar, porém vai apresentar comportamentos que irão conflitar com o padrão de comportamento que é esperado dele, pelo seu superior hierárquico. Não importa quem tem razão. Importa que vai existir o conflito e o resultado mais provável do conflito será a demissão do subordinado. Além disso se apenas um dos pedreiros percebe-se construindo catedral e os demais percebem-se erguendo paredes, aquele pedreiro será um "out-group" em relação ao grupo social dos pedreiros pois não participa dos valores dos membros do grupo. Não é necessário salientar os problemas dos "out-group". Eles em geral, deixam a organização em decorrência do isolamento social.

Diremos, por definição, que é legítima a percepção de uma pessoa sobre o nível de hierarquia de sistema em que se situa se esta percepção não conflita com a percepção do chefe e demais superiores. Assim, se o pedreiro se percebe construindo catedral e todos seus superiores concordam com essa percepção, então a percepção do pedreiro sobre seu papel será legítima.

Poderemos agora finalizar o longo raciocínio dizendo que, se indagado ao pedreiro da tradicional história o que ele faz, e ele responder que "constrói uma catedral" então:

- se essa percepção não for legítima ele acabará sendo demitido, ou se demitirá por pressão social;
- se essa percepção for legítima ele permanecerá na organização, mas não será só ele o "bacana", pois o mérito tem que ser dividido com o grupo social que aceitou esse posicionamento.

Essa última alternativa, que considera legítimo ao pedreiro perceber que constrói uma catedral, só é possível, a nosso ver, se a organização e o comportamento administrativo for engenheirado ou propositalmente elaborado fungindo pois, a uma situação usual. A conclusão pode então ser resumida assim:

- em uma organização comum, se o pedreiro responder que está "construindo uma catedral" ele acabará sendo excluído dessa organização.

Fica assim assentado uma versão de conflito entre racionalismo e idealismo. Que pena!

A NOVA MODA DE "VESTIR A CAMISA DA EMPRESA"

A literatura recente de administração, tanto de revistas de caráter mais científico, quanto as matérias de consumo diário dos jornais, trazem um novo modismo: as empresas lucrativas do Japão ou de qualquer outro país se caracterizam por valorizar o homem. O sucesso da empresa fica lastreado no envolvimento dos empregados, que assumem os valores da empresa e com ela se mostram fortemente identificados. Alguns livros, mesmo americanos, como Pe-

ters e Waterman em "Vencendo a Crise" (In search of excellence), propugnam fortemente esse envolvimento do pessoal com a organização como o "vestir a camisa" da empresa.

É paradoxal mostrar que o pedreiro da história que acha que constrói catedral acabará sendo demitido ou se demitindo, ao mesmo tempo que toda a literatura faz a apologia da importância de todos "vestirem a camisa" da empresa. Esse ponto de vista parece lastreado em fatos reais insofismáveis.

É importante rever os raciocínios, os conceitos. Onde estará a falha?

Uma Explicação mais Geral

Retomando o raciocínio, a falha possível parece ser do tipo missão de alternativas. O pedreiro da história poderia ter respondido "eu assento tijolos para nós construirmos uma catedral". Os destaques da frase são os pronomes "eu" e "nós". O eu assento tijolos, mas o nós "veste a camisa" da organização construindo a catedral.

Será compatível essa dicotomia do eu e do nós?

Tomara que seja. Como compatibilizar o plano do eu com o plano do nós? Mas, esse já é outro tijolo.

BIBLIOGRAFIA

BERNARD, C.I. — *As Funções do executivo*. São Paulo, Atlas, 1979.

PETERS, T.J.; WATERMAN Jr., R.H. — *Vencendo a crise*. São Paulo, Editora Harbra, 1982.

BERNARDES, Cyro — Sistemas Hierarquizados e suas aplicações. *Revista de Administração*, IA/USP, 14(4):91-107, out./dez. 1979.

SIMON, H. *On the concept of organizational goal*