

# Mapa organizacional: um instrumento administrativo para o dirigente da pequena empresa

KRISTIANE CÊRA CARVALHO (EESC-USP)  
RACHEL PEREIRA BENZE (EESC-USP)  
ALEXANDRE FARIAS ALBUQUERQUE (EESC-USP)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

CARVALHO, Kristiane Cêra; BENZE, Rachel Pereira; ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. Mapa organizacional: um instrumento administrativo para o dirigente da pequena empresa In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1173-1183.

## Resumo

Este artigo tem como objetivo resgatar a importância da adoção de um esquema representativo da organização como instrumento para os dirigentes de pequenas empresas compreenderem, de forma holística, os seus negócios. Foi apresentado um desenho que procurou englobar as principais variáveis organizacionais a partir da sistematização, realizada por outros autores, do conhecimento acumulado pela Teoria Administrativa. Foi discutida também a importância do desenho de representação organizacional ser visto como um mapa, e não como um modelo, a fim de se valorizar uma postura diferente do administrador em relação ao instrumento que ele tem em mãos. Conclui-se que o estudo da teoria administrativa pelo dirigente da pequena empresa é importante porque fornece subsídios para a formação de um “estoque” de soluções. O uso “adequado” do conjunto de soluções depende da compreensão que ele tem da empresa e da interpretação que faz das variáveis e de seus inter-relacionamentos. Com um mapa orientador em mãos, o dirigente da pequena empresa pode desenvolver a habilidade de identificar as variáveis fundamentais da ação e prever os resultados prováveis das alterações.

## 1 INTRODUÇÃO

A importância do trabalho do administrador está diretamente relacionada com o grande número de organizações existentes e com a predominância desse tipo de sistema social no mundo moderno. A administração de uma organização não é, contudo, tarefa simples, já que nela interagem diversas variáveis, o que leva a uma relevante complexidade.

A dificuldade em lidar com os problemas organizacionais vem do fato de que as causas deles podem estar nas inúmeras alternativas de resultados das interações entre as variáveis. Assim, muitas vezes, mesmo tendo identificado o problema, pode ser difícil o entendimento de sua causa. Isso faz com que em muitas situações se adotem, como solução, medidas que atacam apenas os sintomas dos problemas, sem corrigir-lhes as causas; ou seja, medidas que, no caso, representam simples paliativos.

Outra situação comum, quando a causa de um problema não é facilmente identificada, é adotar soluções de acordo com a especialidade do administrador. A decisão em relação ao instrumento a ser usado é, neste caso, influenciada pelo conhecimento do administrador, e não pela análise da situação organizacional.

Com base nessas considerações, é oportuno concluir que, em ambas as situações, normalmente os resultados das medidas adotadas costumam ficar muito aquém daquilo que se esperava, quando não levam a uma piora da situação encontrada inicialmente. No caso da pequena empresa, tem-se como agravante o fato de que faltam ferramentas e teorias adequadas às suas características específicas.

Assim, para se evitar a adoção de medidas paliativas ou aleatórias é preciso identificar a real causa dos problemas organizacionais, o que pode ser obtido com a compreensão da organização. Para conseguir tal compreensão, e em vista da complexidade das organizações, os desenhos representativos têm-se mostrado instrumento adequado para a identificação das variáveis organizacionais, e também do modo como elas interagem. Com esses esquemas tem-se uma visão mais abrangente da organização e de seus problemas, o que possibilita a adoção de instrumentos administrativos adequados e, portanto, mais efetivos, para cada situação.

Acredita-se que, da mesma forma que o desenho pode auxiliar o administrador da grande empresa, ele pode ser útil também ao dirigente da pequena empresa.

É preciso, portanto, resgatar a importância dos esquemas representativos da organização. Cabe, neste instante, perguntar: *Com base em que os desenhos organizacionais são elaborados? Quais são os conhecimentos que devem ser utilizados para a sua interpretação? O uso desses desenhos torna defasado ou desnecessário o estudo da Teoria Administrativa?*

A Teoria Administrativa não é *uma* teoria, mas um conjunto de muitas teorias, escolas, abordagens, enfoques e correntes do pensamento administrativo (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

A existência de grande quantidade de abordagens se dá porque as teorias administrativas são práticas e teorizações historicamente condicionadas por seu contexto de origem (ESCRIVÃO FILHO, 1995); são resultados da apreensão de um momento do processo social historicamente delimitado (TRAGTENBERG, 1980). Assim, as várias abordagens existentes surgiram para solucionar os diferentes problemas enfrentados e para teorizar as práticas administrativas.

Dessa maneira, importa perguntar: *Qual é a utilidade da Teoria Administrativa se ela apresenta uma grande quantidade de teorias e escolas? Ela não é prática, pois envolve grande complexidade; é uma "selva de teorias"!*

Considerando a importância da adoção de um esquema representativo da organização, o objetivo deste artigo é apresentar um novo desenho que englobe as principais variáveis organizacionais a partir da sistematização, realizada por outros autores, do conhecimento acumulado pela Teoria Administrativa. Além da apresentação de um desenho representativo, pretende-se mostrar a importância de uma interpretação diferente dele, introduzindo a idéia do mapa. A idéia do mapa ajuda a compreender a importância prática da chamada Teoria Administrativa, a utilidade desse conjunto complexo de abordagens, a importância do estudo da teoria para o administrador e a postura que este deve ter em relação à organização e ao mapa que tem em mãos.

O propósito é auxiliar na reflexão sobre a contribuição do estudo da Teoria Administrativa para a formação do administrador e, sobretudo, do dirigente da pequena empresa. *Como o administrador deve olhar para a teoria organizacional? Como o administrador pode compreender a organização?*

---

<sup>1</sup> A expressão “selva de teorias” foi usada por KOONTZ, H. (1980) The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, v. 60, n.6, nov-dec, p. 156-67.

## 2 PARA QUE ESTUDAR TEORIA ADMINISTRATIVA?

O estudo da Teoria Administrativa é muitas vezes negligenciado pelos administradores, e também pelos dirigentes de pequenas empresas. Isso talvez ocorra porque são apresentadas inúmeras teorias e abordagens de maneira não sistematizada e sem muita preocupação com o contexto em que elas surgiram. A forma como a Teoria Administrativa é comumente apresentada leva a pensar que ela é demasiado complexa e, portanto, de difícil aplicação prática. Soma-se, ainda, o fato de a Teoria ter sido desenvolvida para grandes empresas, para solucionar problemas delas e considerando suas características próprias, que são diferentes das pequenas empresas.

No entanto, pode-se considerar que a complexidade da Teoria Administrativa é aparente (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Vários autores tentaram fazer classificações a fim de sistematizar as principais contribuições e temas relevantes. Escrivão Filho (1995) apresentou uma proposta para transformar a “selva de teorias” em cinco temas organizacionais, a fim de que as contribuições mais importantes fossem compreendidas.

Com o entendimento dos movimentos da evolução do pensamento administrativo, que representam os diferentes contextos que levaram ao surgimento das escolas de pensamento, e das disciplinas científicas que influenciaram os estudiosos, é possível compreender quais são os temas administrativos fundamentais.

Tais temas podem ser úteis para o administrador compreender a empresa como um todo, auxiliando-o na identificação das causas dos problemas e na escolha das medidas que possam ser aplicadas. Em outras palavras, o estudo da Teoria Administrativa favorece o desenvolvimento das habilidades conceituais do administrador, fundamentais para uma compreensão efetiva da dinâmica da organização.

Com base nesses temas é possível criar uma representação da organização que mostre seus componentes, bem como os possíveis relacionamentos entre eles.

## 3 NECESSIDADE DE UM ESQUEMA DE REPRESENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Um dos grandes problemas que os pesquisadores da Teoria Administrativa e os administradores enfrentam é a dificuldade de compreender as organizações devido à quantidade de variáveis que elas apresentam, caracterizando alto grau de complexidade. A “multiplicidade de variáveis que incidem sobre qualquer situação organizacional é tão grande que, na prática, jamais se iria dispor de dados sobre todas essas variáveis em número suficiente para se prever o resultado preciso desse inter-relacionamento múltiplo” (HANDY, 1993; p.15).

Embora administradores e teóricos organizacionais tentem frequentemente acabar com essa complexidade, entendendo que as organizações são fenômenos racionais que precisam ser compreendidos em função dos seus objetivos e metas, essa maneira de ver quase sempre inviabiliza uma análise realista (PETERS e WATERMAN Jr., 1986).

A complexidade organizacional pode ser o motivo por que se tende a trabalhar com um grupo de variáveis, como tentativa de dispor de algum instrumento. Também existe o perigo da sedução pelo que é familiar. Estas questões impedem a consideração de outras variáveis relevantes (HANDY, 1993).

Além disso, a elevada fragmentação do conhecimento leva os autores a se tornarem reféns da própria superespecialização (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Ao analisar uma organização, o

superespecialista tende a enxergar problemas relativos à sua área de especialização. Muitas vezes, o problema identificado não é a causa determinante do problema primordial da organização. Dessa forma, desperdiça-se grande quantidade de recursos combatendo um problema menor em detrimento daquele realmente importante para a organização. Assim, a especialização pode levar ao isolamento (HANDY, 1993).

À complexidade das organizações se junta, portanto, a complexidade da própria Teoria Administrativa e suas diversas linhas de pensamento. Apesar disso, considera-se que a compreensão adequada dos conceitos relevantes da Teoria da Organização pode trazer conforto a indivíduos em tensão, assim como auxiliar o administrador no desempenho da sua tarefa analítica que é: identificar as variáveis-chave de qualquer situação; prever os resultados prováveis de quaisquer alterações nas variáveis; selecionar as que podem e as que devem influenciar (HANDY, 1993).

Assim, se faz necessário classificar as principais contribuições para reduzir o número de elementos manipuláveis; já que não é possível esboçar uma síntese representativa da organização com dezenas de elementos ou temas (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Não bastasse a complexidade da Teoria Administrativa, no final da década de 70, consultores de empresas, empresários e executivos em geral passaram a divulgar suas experiências práticas (SKORA E MENDES, 2001). Muitas vezes, seus sucessos acabaram sendo aceitos como soluções únicas para os mais diversos problemas organizacionais. Uma análise suficientemente profunda para permitir a compreensão da organização era preterida em favor das melhores práticas.

Em vista de todos estes problemas e da necessidade de se compreender efetivamente a dinâmica organizacional, vários autores, tais como Leavitt (1978), Waterman, Peters e Phillips (1980), Peters e Waterman (1986), Handy (1993), Nadler e Tushman (1994) e Morgan (1996) buscaram desenvolver modelos ou “esquemas” partindo da sistematização das abordagens a fim de possibilitar o entendimento dos problemas organizacionais.

Um modelo representativo da organização serve para evitar a parcialidade causada pela superespecialização, que induz à ênfase de um aspecto, em detrimento de outros também importantes. Assim, acredita-se na importância da adoção de um “esquema” ou um “modelo” que contemple todos os aspectos e represente a dinâmica de funcionamento da organização, a exemplo do que buscavam os teóricos dos sistemas.

Considera-se que é preciso aprender a ler a organização a partir de diferentes pontos de vista teóricos, pois somente dessa forma é possível reconhecer as limitações de cada perspectiva (MORGAN, 1996). A completa compreensão da dinâmica organizacional é necessária, pois é impossível prescrever corretamente o remédio sem diagnosticar antes a natureza e a intensidade dos problemas; sem um modelo abrangente para entender a variedade de problemas existentes nas complexas organizações atuais, os administradores correm o risco de concentrar esforços em mudanças nos sintomas, em vez das causas (NADLER E NADLER, 2003).

Pode-se considerar, por exemplo, que um diagrama organizacional não é uma empresa, assim como um novo plano estratégico não constitui, por si só, uma resposta automática às dificuldades de uma corporação. Portanto, outras variáveis precisam ser consideradas na dinâmica de uma organização. É preciso aceitar que as organizações são, por natureza, complexas, ambíguas e paradoxais (PETERS E WATERMAN, 1986).

#### 4 MODELOS ORGANIZACIONAIS

A fim de evitar a parcialidade e representar a organização, alguns autores se preocuparam em pensar um modelo ou um esquema representativo que englobasse as principais variáveis e seus relacionamentos.

Leavitt (1978) defende a utilidade de encarar as organizações como sistemas multivariados, nos quais pelo menos quatro variáveis interagem: tarefa, estrutura, tecnologia e pessoas. Essas quatro variáveis são altamente interdependentes: a mudança em qualquer uma delas provavelmente resultará em mudanças compensatórias, ou em desequilíbrio, nas outras. A mudança organizacional consiste em mudar uma ou mais dessas variáveis. “Às vezes procuramos mudar uma delas como um fim, às vezes como um mecanismo para a realização de alguma mudança em uma ou mais das outras (variáveis)” (LEAVITT, 1978; p. 464).

Dessa maneira, as tentativas de mudanças devem considerar as quatro variáveis. Os objetivos das abordagens estrutural, técnica e humana com relação à mudança organizacional não são uniformes, porém todas elas participam de um considerável interesse em aprimorar soluções para as tarefas (LEAVITT, 1978).

De vez em quando se tentava trabalhar com apenas uma destas variáveis e se descobria que todas as outras tomavam direção imprevisível e freqüentemente dispendiosa: “ao apertar botões estruturais, humanos ou técnicos, para ver que luzes se acendem, estamos começando a entender algumas das interdependências existentes entre as diversas variáveis” (LEAVITT, 1978; p. 475).

De maneira semelhante, Peters e Waterman (1986) sugerem que o estudo da organização deva abranger sete variáveis interdependentes: estrutura, estratégia, pessoal, estilo administrativo, sistemas e procedimentos, conceitos orientadores e valores comuns (cultura) e as forças e habilidades corporativas atualmente existentes e esperadas. Os autores acreditam ter englobado no modelo os elementos que até então eram considerados intratáveis, irracionais, intuitivos e informais das organizações, explicando que eles podem ser administrados e gerenciados, pois influem na maneira como as coisas funcionam na organização da mesma forma como estruturas e estratégias formais.

Considerando que o estudo organizacional tem probabilidade de ser bastante complicado, Handy (1993) apresenta um *check list* com mais de sessenta variáveis diferentes e ainda observa que muitas outras podem ser incluídas, a fim de serem representados todos os aspectos de uma organização. Seu esquema para entender a organização tem três pontos principais: o indivíduo, a organização e o ambiente.

O autor declara que existem, de fato, administradores de sorte: aqueles cujo remédio favorito simplesmente é apropriado ao mal da organização. No entanto, para a maioria, seria melhor confiar em uma leitura acurada das variáveis de um esquema e na interação entre elas. Para esta leitura, é preciso entender como as variáveis afetam umas às outras.

Porém, raramente é possível otimizar todas as variáveis; o que é bom para a organização nem sempre é bom para todos os seus membros. Além disso, nem todas as variáveis são igualmente suscetíveis de mudança (HANDY, 1993).

Nadler e Tushman (1994) acreditam que há muitas maneiras diferentes de pensar a organização, mas a maioria dos administradores se preocupa apenas com a estrutura formal, representada pelo organograma clássico, que mostra um modelo com relações estáveis e formais entre as tarefas e unidades de trabalho. Trata-se de uma visão limitada, pois deixa de lado o comportamento de

liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder. Assim, tal modelo só pode abranger uma parte do que realmente acontece nas organizações. Portanto, para serem mais bem compreendidas, as organizações devem ser consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos.

Não obstante sua complexidade, Nadler e Tushman (1994) defendem que o comportamento organizacional deve ser modelado e administrado; existe um conjunto bastante limitado de instrumentos para influenciar os padrões de comportamento organizacional, e o de maior influência potencial é o projeto da organização. Assim, os autores denominam Arquitetura Organizacional a ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as organizações, isto é, as maneiras pelas quais a organização estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca dos objetivos estratégicos.

Esta expressão impede que se veja o projeto organizacional apenas como um conjunto de decisões que dizem respeito apenas à estrutura básica da organização; pelo contrário, ele é visto de modo mais amplo: como um conjunto de decisões sobre a configuração, a dinâmica e a estética da maneira pela qual vários elementos da organização se combinam. Para que seja possível refletir sobre o ambiente no qual essas decisões são tomadas e compreender e analisar seu impacto, os autores propuseram o modelo de congruência do comportamento organizacional (NADLER e TUSHMAN, 1994).

O modelo de congruência não fornece respostas específicas ou soluções pré-fabricadas; é importante entendê-lo como um instrumento para organizar o pensamento sobre qualquer situação organizacional, em vez de um gabarito fixo para dissecar e classificar o que é observado. É um instrumento que ajuda os administradores a entender o jogo de forças sociais e técnicas que norteiam o desempenho de cada organização e os leva a elaborar e por em prática suas próprias soluções para os problemas específicos da organização. “O cerne do modelo é o processo de transformação, incorporado na organização, que se vale das informações implícitas no ambiente, nos recursos e na história para gerar um conjunto de resultados” (NADLER e NADLER, 2003; p.120).

Os arquitetos organizacionais devem levar em conta dois conjuntos de questões: como a arquitetura permitirá à organização executar suas várias estratégias e realizar o trabalho exigido (perspectiva de desempenho estratégia/tarefa); e como a arquitetura se harmonizará com os indivíduos que trabalham para a organização, ou como sobre eles repercutirá (perspectiva social/cultural). As duas perspectivas são válidas e devem ser consideradas durante o processo de elaboração do projeto e nas estruturas usadas para o entendimento das organizações (NADLER e TUSHMAN, 1994).

Pode-se dizer ainda que os administradores enfrentam três desafios diferentes: adequação estratégica, adequação estratégia-organização e adequação da organização interna. Dessa maneira, o modelo de comportamento organizacional proposto por Nadler e Tushman (1994) se baseia no grau de ajuste dos componentes organizacionais, ou seja, na congruência desses componentes. Uma organização é mais eficiente quando tem uma estratégia coerente com o ambiente e quando os componentes organizacionais são congruentes com a tarefa necessária à execução dessa estratégia (NADLER e TUSHMAN, 1994).

Para lidar com a complexidade das organizações, Morgan (1996) propõe a análise baseada em metáforas. De acordo com o autor, é preciso primeiro produzir uma leitura-diagnóstico utilizando diferentes metáforas para identificar os aspectos-chave da situação. O segundo passo é elaborar uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas.

É preciso, portanto, levar em conta a complexidade em vez de tentar enquadrar os fatos de determinada situação num esquema específico, como acontece na maioria das análises organizacionais convencionais. Os processos de leitura da organização mediante a leitura-diagnóstico e a avaliação crítica se juntam para a criação de um modelo de compreensão que supõe uma abordagem para trabalhar com os aspectos envolvidos. Assim, o processo não se evidencia em simples observação de problemas isolados e na identificação de soluções parciais (MORGAN, 1996).

## 5 REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: MODELO OU MAPA?

A importância das representações organizacionais está em que, por meio delas, se consegue enxergar os principais aspectos presentes na organização e seus possíveis inter-relacionamentos. As representações ajudam a evitar a parcialidade característica da visão superespecialista e compreender a dinâmica organizacional.

No entanto, grande parte dos modelos apresentados na Teoria Administrativa é idealizada como uma representação fiel da realidade em lugar de ser utilizada para interpretá-la. Isso porque o conceito de modelo carrega uma visão concreta, objetivista do fenômeno organizacional. A confusão que se forma a partir daí é de que o modelo seja a própria realidade, e não uma representação simplificada desta.

No entanto, existem estudiosos cujas propostas podem ser utilizadas como uma maneira diferente de enxergar os desenhos disponíveis, não obstante o funcionalismo característico da Teoria Administrativa<sup>2</sup>. Considera-se, portanto, que as restrições relativas ao uso de modelos para a representação da dinâmica organizacional podem ser reduzidas com a adoção das idéias de autores interpretativistas.

Dessa forma, acredita-se ser importante introduzir a idéia do “mapa” no lugar do conceito de “modelo”, amplamente utilizado na Administração, para observar o desenho representativo da organização.

Assim, a representação organizacional, sistematizada a partir dos autores apresentados, deve funcionar como uma orientação para os administradores compreenderem a dinâmica organizacional, mediante a idéia do mapa.

Pode-se considerar o desenho proposto (figura 1) como um “tipo-ideal”, segundo a concepção de Max Weber (1991), isto é, como um conceito metodológico para a compreensão da realidade. Para o autor, como a ação humana é dotada de sentido (diferentemente do que ocorre com o objeto de estudo das ciências naturais), devem ser utilizados processos mais abrangentes do que os convencionais para compreendê-la.

A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social, e procura caracterizá-las (ESCRIVÃO FILHO, 1995). Trata-se de um modelo conceitual puro, construído para fins de pesquisa, para servir, não como reprodução da realidade, mas sim como um instrumento de orientação para o cientista social que, ao mesmo tempo tem no tipo ideal um meio de descrição e expressão (MORAES, DEL MAESTRO FILHO, DIAS, 2003).

---

<sup>2</sup> É importante destacar que o esforço para representar graficamente a organização se concentrou no quadro funcionalista, e essa é uma limitação do trabalho. Reconhece-se que na Teoria Administrativa, de viés funcionalista, existe um corpo de conhecimento sistematizado sobre questões organizacionais, conforme relatado por Escrivão Filho, e foi deste corpo de conhecimento que foram retiradas as variáveis do desenho.

Roberto DaMatta observa, tal como o tipo-ideal weberiano, que a representação não é a realidade, ela apenas orienta o pesquisador: “...quando vamos a um dado lugar, em exploração, o nosso modo de andar naquele local, e de desvendá-lo enquanto coisa real (...), depende de nossa relação com um mapa que é preciso traduzir, entender, interpretar. Sem o mapa não acharíamos o tal lugar com seus tesouros, mas ele não é de modo algum um texto fixo ou um código que representa a realidade de forma determinativa. De fato, como aprendemos com os antigos exploradores, a virtude do mapa, como da partitura, está apenas em sugerir e indicar os limites. O resto quem faz é o nosso desejo de explorar, é o nosso afã de descobrir, é a nossa vontade de percorrer o mapa, tornando-o concreto e visível” (DaMATTA, 1986; p.12-13). A metáfora de partitura, que deve ser interpretada pelo músico (bem como pelo público), também exemplifica a visão de DaMatta.

Charles Handy (1993) explica que os indivíduos constroem uma série de conceitos para interpretar os dados que observam. Assim, pode-se considerar o “mapa” como um esquema de interpretação da organização, tal como propõe o autor. Estruturas conceituais, ou um conjunto coerente de conceitos, são úteis na interpretação de fenômenos organizacionais; no entanto, os conceitos são artifícios de interpretação, e não definições precisas na tradição das ciências físicas (HANDY, 1993).

Assim, da mesma forma como Peter e Waterman (1986) afirmam que o diagrama organizacional não é a empresa, o “mapa” é também apenas uma representação da realidade, e não a realidade em si. Trata-se de uma abstração, um quadro de entendimento de como a realidade pode funcionar. Neste caso, um instrumento que propicia ao administrador entender a dinâmica do funcionamento organizacional a partir da relação entre as variáveis existentes.

A atitude do administrador deve ser, portanto, de um indivíduo que olha o “mapa” não como a organização em si, mas apenas como um esquema representativo dela. A realidade é muito mais rica e complexa do que o mapa teórico que ele tem em mãos.

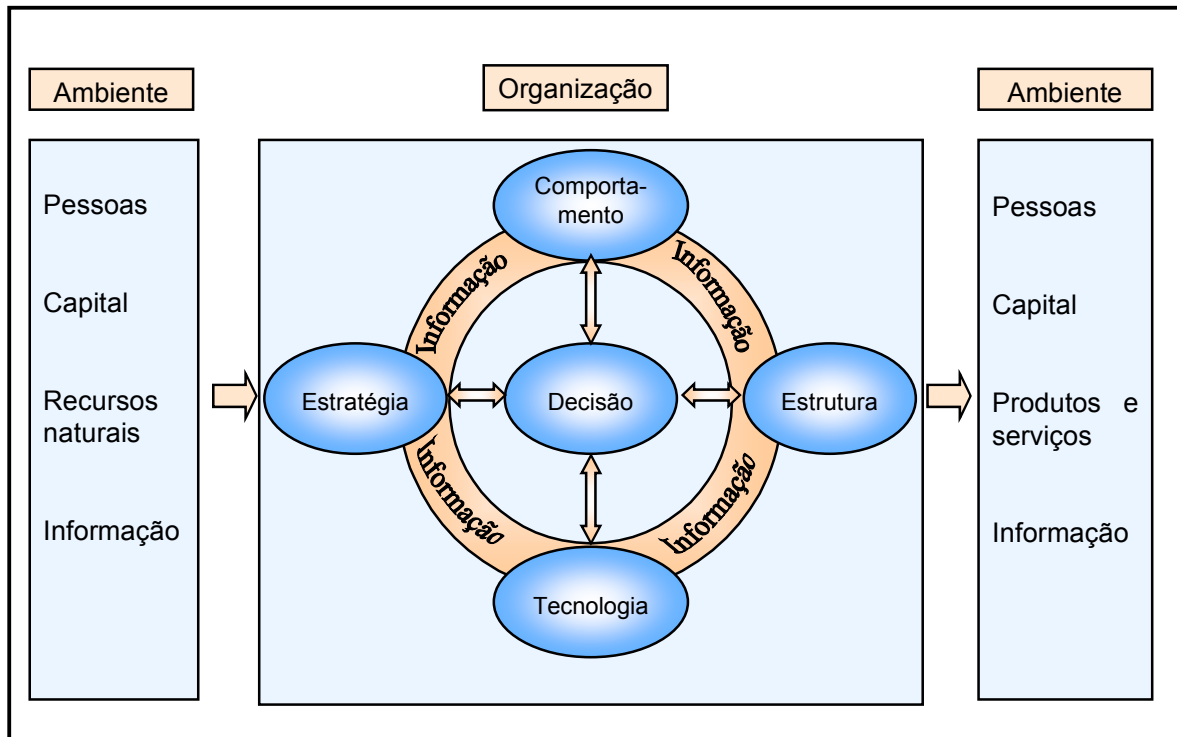
## 6 UM NOVO DESENHO E UMA NOVA INTERPRETAÇÃO

A partir da revisão bibliográfica baseada em autores preocupados com a concepção de um modelo representativo da organização (LEAVITT, 1978; WATERMAN, PETERS E PHILLIPS, 1980; PETERS & WATERMAN, 1986; HANDY, 1993; NADLER & TUSHMAN, 1994; MORGAN, 1996), propõe-se um desenho que procura englobar os temas relevantes para a compreensão organizacional e seus inter-relacionamentos.

Todos os autores revisados defendem, com seus modelos, que a organização é um conjunto de aspectos inter-relacionados.

Foram usados no novo desenho os cinco temas fundamentais extraídos da síntese da Teoria Administrativa, realizada por Escrivão Filho (1995). Considera-se relevante também a visão sistêmica presente no modelo proposto por Nadler e Tushman (1994).





Figur

a 1 –Mapa representativo da organização

Como foi exposto no item 5, as idéias apresentadas por Roberto DaMatta, Max Weber e Charles Handy podem ser usadas como uma nova forma de interpretar o desenho representativo da organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A superespecialização do conhecimento tem levado ao que Charles Handy (1993) classificou como abundância de conceitos e idéias sobre “insignificâncias”. Isso talvez aconteça porque os acadêmicos e os demais profissionais da administração vêm buscando um aperfeiçoamento do conhecimento em suas respectivas áreas e, em muitos casos, ignoram que a variável que estudam pode influenciar e ser influenciada por outras na dinâmica de uma organização. Portanto, deve-se considerar que o aprofundamento em apenas uma área pode pouco contribuir para a compreensão da organização e de seus problemas, apesar de todo o conhecimento acumulado desde os primórdios do pensamento administrativo. Deve-se considerar, também, que conhecer a fundo um instrumento administrativo é importante, pois permite que ele se aprimore. Contudo, um desenho representativo que considere as variáveis que interagem na organização pode facilitar a identificação das situações em que os conhecimentos específicos podem ser aplicados.

A Teoria Administrativa, normalmente vista de forma compartimentada, tem sua utilidade ampliada por meio do uso de um esquema representativo da organização, já que este é concebido a partir dos conhecimentos acumulados. Do jeito que comumente é apresentada hoje, a chamada Teoria Administrativa “não é prática”. Um desenho representativo pode ajudar na compreensão de sua utilidade, pois apresenta as principais contribuições e os temas relevantes para o entendimento do que é uma organização.

Assim, este artigo teve como objetivo resgatar a importância da adoção de um esquema representativo da organização como instrumento para os dirigentes de pequenas empresas compreenderem, de forma holística, os seus negócios.

Alguns estudiosos da Administração se empenharam em desenvolver modelos e esquemas que representassem o funcionamento organizacional, com base na interação entre as principais variáveis existentes. Este esforço para sistematizar os temas relevantes com vistas ao entendimento da organização, sem dúvida, representou uma tentativa de se evitar a parcialidade decorrente da fragmentação do conhecimento administrativo e da superespecialização dos profissionais e teóricos da Administração.

O desenho apresentado procurou englobar as principais variáveis organizacionais a partir da sistematização, realizada por esses estudiosos, do conhecimento acumulado pela Teoria Administrativa.

Foi discutida também a importância do desenho de representação organizacional ser visto como um mapa, e não como um modelo, a fim de se valorizar uma postura diferente do administrador em relação ao instrumento que ele tem em mãos: um mapa é apenas uma orientação, um esquema de interpretação e, por isso, deve ser usado para entender e traduzir a realidade, que é muito mais complexa do que sua representação. O mapa deve ser visto como um instrumento metodológico, como uma representação, e não como a própria realidade. Ele apenas sugere e indica limites para o entendimento da realidade organizacional. Assim, o mapa não dá respostas nem soluções prontas, mas ajuda a ordenar o pensamento sobre a organização.

Dessa maneira, além do esforço de sistematização das variáveis relevantes, a fim de se desenvolver um desenho representativo, o mais importante é a interpretação deste desenho, a partir da idéia do mapa.

O estudo da teoria pelo administrador é importante porque fornece subsídios para a formação de um “estoque” de soluções. O uso “adequado” do conjunto de soluções depende da compreensão que ele tem da empresa e da interpretação que faz das variáveis e de seus inter-relacionamentos.

O mapa organizacional permite que o administrador desenvolva a habilidade conceitual, aquela de considerar a empresa como um todo, formada de partes que influenciam e são influenciadas umas pelas outras. Assim, com um mapa orientador em mãos, ele pode desenvolver a habilidade de identificar as variáveis fundamentais da ação e prever os resultados prováveis das alterações nelas, a fim de selecionar quais delas podem e quais devem influenciar a ação administrativa (HANDY, 1993). Somente a partir disso é possível definir as técnicas mais adequadas para cada situação, evitando possíveis vieses causados pela superespecialização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DaMATTA, R. (1986) *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995) *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Tese (Doutorado).

HANDY, C. (1993) *Understanding organizations*. London, England; New York, N.Y., USA: Penguin Books, 4th ed.

LEAVITT, H.J. (1978). A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais. In: LOBOS, J. A. *Comportamento organizacional: leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas.

MORAES, L.F.R.; DEL MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D.V. (2003). O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido e suas aplicações na Teoria Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.2, abr./jun., p.57-71.

MORGAN, G. (1996) O aprendizado da arte da análise organizacional. In: *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

NADLER, D.A.; NADLER, M.B. (2003) Mapeie as lacunas da empresa com o modelo de congruência. In: DUTRA, A.; GRANDPRÉ, L. de. Do modelo de congruência a uma nova organização. *HSM Management*. 37, março-abril.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1994) Projetos de organização com boa adequação. In: NADLER, D.A et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.

PETERS, T.; WATERMAN Jr., R.H. (1986). Empresas americanas bem-sucedidas. In: *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. Editora Harbra, 11 edição.

TRAGTENBERG, M. (1980) *Burocracia e Ideologia*. Ensaios. São Paulo, Editora Ática.

WATERMAN JR, R.H.; PETERS, T.J.; PHILLIPS, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, jun. p.14-26.

WEBER, M. (1991) *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Vol.1. Brasília: UNB.