

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 considerasse 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 furtar 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*