

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E CONFLITO INTRAORGANIZACIONAL:
O CASO DO SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO/ALAGOAS

CRISTINA AMÉLIA PEREIRA DE CARVALHO

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1992

**OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E CONFLITO INTRAORGANIZACIONAL:
O CASO DO SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO/ALAGOAS**

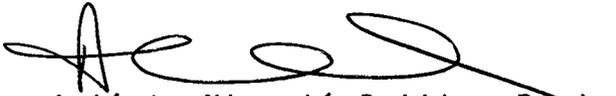
CRISTINA AMÉLIA PEREIRA DE CARVALHO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pela Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heldemann, Ph.D.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos
Professores:


Clóvis Luiz Machado da Silva, Ph.D.
Presidente


Antônio Niccoló Grillo, Doutor


José Erni Seibel, Mestre

AGRADECIMENTOS

A autora agradece, em particular, as seguintes pessoas e instituições que colaboraram, de algum modo, para a realização desta pesquisa:

. CNPq e CAPES, pela assistência financeira sob a forma de bolsa de estudos;

. Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA/UFSC), nas pessoas de seus professores e funcionários;

. Professor Clóvis Luiz Machado da Silva, pela valorosa orientação e incentivo constante;

. Aos professores Antônio Niccoló Grillo e José Erni Seibel, pelas sugestões para o enriquecimento do presente trabalho;

. Aos pesquisadores do Núcleo de Análise, Planejamento e Pesquisa em Organizações (NAPPO) em particular ao amigo Marcelo Milano Falcão Vieira, pela inestimável colaboração;

. Aos funcionários e dirigentes do Departamento Regional do Serviço Social do Comércio de Alagoas, que colaboraram para a compreensão daquela organização.

. Aos colegas do CPGA, em particular às amigas Geclâne Porto, Lucy dos Santos, Elisa Ichikawa e Marida Todescat, pelos bons papos.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRATC.....	VII
1. INTRODUÇÃO	01
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	15
2.1. Objetivos Organizacionais	15
2.2. Poder.....	38
2.3. Interesses.....	46
2.4. Conflito.....	49
3. METODOLOGIA.....	58
3.1. Hipóteses de Pesquisa	58
3.2. Definições Constitutivas de variáveis.....	60
3.3. Operacionalização Das Variáveis	61
3.4. Caracterização da Pesquisa	62
3.5. Delimitação da Pesquisa: população e amostra	64
3.6. Dados coletados.....	65
3.6.1. A coleta de dados.....	66

3.6.2. Análise dos dados.....	70
3.7. Limitações da pesquisa.....	71
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	73
4.1. Caracterização do SESC/AL.....	73
4.2. Momento 1: Intervenção ou renovação?.....	89
4.3. Momento 2: Abertura ou legalidade?.....	107
4.4. Momento 3: Público ou privado?.....	120
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	131
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
7. ANEXOS.....	144
7.1. Anexo 1.....	145

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 -	Características dos Quadros de Referência.....	56
FIGURA 1 -	Estrutura organizacional do SESC/Alagoas.....	81
QUADRO 2 -	Despesas realizadas/1986.....	92
QUADRO 3 -	Atendimentos realizados/1986.....	93
QUADRO 4 -	Atendimentos realizados/1988 e projetados/triênio 88/89.....	93
QUADRO 5 -	Atendimentos realizados/1985/1986/1987.....	108
QUADRO 6 -	Atendimentos realizados 1986/1987.....	113

RESUMO

O tema do conflito tem sido um dos favoritos na teoria das organizações, pela frequência com que o fenômeno se manifesta e a importância que ele assume entre os atores organizacionais.

Neste trabalho sugere-se que o conflito deriva da divergência entre os objetivos operativos, isto é, os reais fins buscados pela organização em determinado período, e os objetivos dos grupos de interesse.

Visando confirmar esta proposição, desenvolveu-se uma análise no Departamento Regional do Serviço Social do Comércio/SESC de Alagoas entre 1986, quando acontece o primeiro momento de crise em análise, e 1988 quando a organização sofre uma forte pressão estatizante da Assembléia Nacional Constituinte.

Assim, foi desenvolvida uma investigação teórico-empírica de tipo estudo de caso, que permitiu testar todas as hipóteses propostas com base na análise intensiva de uma organização específica.

Essa análise delineou um panorama dos objetivos dos diversos grupos de interesse que intervêm no cenário organizacional, das relações de poder e dos conflitos que entre eles se estabelecem, utilizando uma perspectiva política para a compreensão do fenômeno organizacional.

ABSTRACT

Conflict has been one of the favorite themes in the organizational theory for its frequency of occurrence and importance among organizational actors.

This work suggests that conflict derives from divergence between operative objectives, that is the real goals aimed at by the organization during a specific period, and the objectives of groups of factional interests.

In order to confirm this proposition, it was developed an analysis at the Departamento Regional do Serviço Social do Comércio/SESC of Alagoas between 1986, when the first moment of crisis occurred, and 1988, when the organization suffers a strong statizing pressure of the Assembléia Nacional Constituinte.

A theoretic-empirical investigation of case study was developed, which allowed testing all the proposed hypotheses based on an intensive analysis of a specific organization.

This analysis intended to outline a view of the objectives of the varied groups of factional interest selected for the study, of the relation of power and conflict that were established between them, using a political perspective for the comprehension of the organizational phenomena.

1- INTRODUÇÃO

Na década de 40 a humanidade sofre um dos seus mais terríveis momentos: a Segunda Guerra Mundial, encerrada em 8 de maio de 1945. Esta data marca o início da reconstrução dos países devastados pela guerra dentro de uma nova ordem internacional.

A correlação de forças que então se estabelece no plano internacional, permite e favorece mudanças nos aspectos políticos internos de cada país.

O Brasil, participante do conflito que acontecia em terras do velho continente, sentiu os efeitos da guerra que abalou o mundo. No plano econômico, a restrição das importações durante os anos da guerra permitiu ao país acumular grandes reservas cambiais, que resultaram, na década que se seguiu, num surto de importações de bens de consumo e equipamentos industriais. Em decorrência, houve uma revitalização da indústria nacional e o país viveu um período de prosperidade e crescimento econômico, principalmente da produção industrial global que obteve aumento de 122% no período (Bresser Pereira, 1977).

O processo de modernização do capitalismo no Brasil já havia sofrido, com o apoio do Estado, um forte impulso na Revolução de 30. O intervencionismo estatal, resultante da ameaça gerada pela depressão mundial, manifestara-se através da intervenção direta do Estado na economia, mediante a fixação de preços e o controle da produção, chegando ao extremo dos episódios da queima de café e posteriormente do financiamento para a destruição dos cafezais. No plano administrativo, a intervenção estatal foi marcada pela criação das

autarquias. A Revolução de 30 foi um marco importante na transição do Brasil rumo à sua industrialização, e esse período se encerra em 1937 quando é implantado o Estado Novo, cuja característica mais marcante é o corporativismo.

No plano político, a pujança econômica do pós-guerra repercutiu sobre o papel do Estado e suas relações com os demais segmentos da sociedade. A esse respeito, Faoro (1975) avalia que o Estado já demonstrava condições de comandar a economia. A indústria, já então o setor mais dinâmico da economia, apoderava-se cada vez mais das instâncias de poder onde são tomadas as grandes decisões nacionais. As lutas entre os novos e velhos grupos oligárquicos materializavam-se nas disputas entre os partidos da época - UDN, PSP, PTB e PSD.

É uma fase de grande efervescência, tanto ao nível da sociedade como no plano institucional. Partidos e sindicatos voltam à legalidade, restabelece-se o direito de organização dos trabalhadores, são convocadas eleições diretas para presidente da República e instala-se a Assembléia Nacional Constituinte, que viria a promulgar uma nova Constituição em setembro de 1946.

O processo de redemocratização da sociedade brasileira é, todavia, resultado de contradições existentes no seio do Estado, das forças que o compõem e das relações que se estabelecem entre elas. Um exemplo dessas contradições é o próprio presidente Getúlio Vargas que, embora expoente do Estado Novo e simpatizante confesso dos países do Eixo - a Alemanha nazista e seus aliados Japão e Itália - assume o comando da liberalização do regime, sem, todavia, rejeitar a forma corporativa dos aparatos estatais que dirigem o processo de

modernização e industrialização do país.

Vianna (1976), estudando o período estadonovista, identifica um quadro de instabilidade institucional como pano de fundo das pressões redemocratizantes que então se operam.

O Marechal Eurico Gaspar Dutra, Ministro da Guerra do governo Vargas e futuro presidente eleito, expressa claramente essa preocupação ao se manifestar sobre o melhor momento para a convocação das eleições nacionais: "estou mesmo a presumir amplo demais tal desdobramento, pois alongará sobremaneira ... a agitação política no país, com repercussões sensíveis nos problemas graves de ordem pública ... tão propensa aos excessos e distúrbios políticos-sociais" (Vianna, 1976, p.245). Deste modo, Dutra alertava para a necessidade de promover eleições e a normalização constitucional, traduzindo desse modo o sentimento do setor dominante sobre a situação social que se vivia.

A partir de 1945, a participação mais direta da burguesia, em particular de seu setor mais dinâmico, a burguesia industrial, na gestão do Estado através de suas entidades representativas, reforça a estrutura corporativa deste. O período que vai de 1937 a 1964 é explicado por Coutinho e Nogueira (1988, p.115) através das categorias gramscinianas, da seguinte forma:

"na história brasileira, houve também tentativas de assimilação de inteiros grupos ou classes sociais de oposição. Sob muitos aspectos, o populismo - uma modalidade de legitimação carismática que teve início no curso da ditadura Vargas, entre 1937 e 1945, mas que se desenvolveu plenamente durante o período liberal-democrático que vai de 1945 a 1964 - pode ser interpretado como uma tentativa de incorporar ao bloco de poder, em posição subalterna, os trabalhadores assalariados urbanos, através da concessão de direitos sociais e de vantagens econômicas reais".

No período pós-Segunda Guerra Mundial, de particular importância para esta pesquisa por ser o período de gestação do Serviço Social do Comércio/SESC, mantém-se o caráter intervencionista do Estado brasileiro iniciado na Revolução de 30. Entretanto, agora, a segurança nacional é a razão política que leva, entre outras coisas, à criação da Companhia Vale do Rio Doce e à nacionalização da rede ferroviária de origem inglesa (Vieira, 1975).

Nesses anos, o processo de substituição de importações lança no quadro político do país um amplo contingente de população composto pelo proletariado urbano cada vez mais numeroso nos grandes centros industriais em formação. Fato curioso é o setor terciário que absorve a maior quantidade de novos trabalhadores (Stepansky, 1979).

Esta população, ávida de participação política na nascente democracia, sente a dupla pressão do Estado, que tentará alijá-la do debate nacional trilhando simultaneamente dois caminhos: o da repressão e da violência que o caracterizam e o da política de massas, apaziguadora, capaz de fazer suas, parte das reivindicações populares (Coutinho e Nogueira, 1988). Essas reivindicações incorporadas ao discurso dominante, funcionam segundo Yamamoto (1991, p.244) como "um acelerador da acumulação através da regulamentação e disciplinamento do mercado de trabalho".

A estrutura corporativa do Estado Novo estabelece um novo estatuto de cidadania para o trabalhador urbano para o qual reconhece uma forma social de exploração da sua força de trabalho legitimando assim "os direitos inerentes à sua condição de explorado" (Yamamoto, 1991, p.243). Esses direitos estabelecidos, representarão para a ditadura varguista o balizamento para o exercício da violência

repressora que se abate "sobre tudo aquilo que ameace fugir aos canais institucionais criados para absorver e dissolver esses movimentos dentro da estrutura corporativa" (Iamamoto, 1991, p.243). Assim, reconhece-se o direito aos trabalhadores de reivindicar e lutar pelos seus direitos, mas somente dentro dos canais de expressão e ação previamente estabelecidos e legitimados. Fora deles, qualquer aspiração é subversiva, antipatriótica. Esta é a paz social do Estado corporativo, "é a paz entre as classes sociais", escreve Ianni (1975, p.136), que é paulatinamente efetivada através do surgimento de novas instituições como a Justiça do Trabalho e a nova Legislação Sindical, o Imposto Sindical e o Salário Mínimo Legal, e também organizações como o Serviço de Alimentação da Previdência Social/SAPS e a Legislação Brasileira de Assistência/LBA a primeira grande instituição nacional de assistência social (Iamamoto, 1991), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/SENAI criado em 1942 e o Serviço Social da Indústria/SESI surgido em 1946 poucos meses antes do Serviço Social do Comércio/SESC objeto de estudo desta pesquisa.

A grande massa de trabalhadores urbanos, desorganizados, sem uma representação sindical capaz de se expressar fora dos canais convencionais, perde a iniciativa da ação reivindicatória, em prol do espaço aberto por uma legislação minimamente protetora do trabalho. Desta forma, os trabalhadores contentam-se com as promessas e as iniciativas dos setores dominantes, entre as quais a criação de instituições e organizações assistenciais, cuja principal tarefa será a de "promover benefícios assistenciais indiretos ao exército ativo de trabalho" (Iamamoto, 1991, p.247).

Entre estes benefícios figura a educação para o consumo, pois esta é a causa - e não os baixos salários - segundo o discurso dominante, da má qualidade de vida do trabalhador. Assim os dirigentes empresariais não escondem que, para eles, a solução para o problema social está no desenvolvimento econômico, viabilizador de uma melhor distribuição de renda que por sua vez permitirá uma expansão do mercado interno.

Após a Guerra, as limitações à participação política permanecem em muitos níveis, apesar das eleições que ocorrem e que vêm legitimar a nascente democracia. A democratização da sociedade que acontece em 1945, é um período importante na experimentação de formas novas de dominação política. Vianna (1976, p.253) assinala neste sentido que "ela [a classe dominante] poderá admitir o pluralismo liberal em política (...) mas desde que mantenha o mercado de trabalho e os sindicatos alinhados em e por instituições corporativas ou semicorporativas".

Este é também um período fértil na discussão do novo papel das organizações de serviço social, e da forma mais eficiente de atingir a população à qual se destinam. Diz Iamamoto (1991, p.254) a esse respeito que "ao fim do conflito mundial nos países capitalistas centrais e periféricos, o papel das instituições sociais e assistenciais como instrumento de dominação e enquadramento político é reafirmado e tem importância crescente, marca do novo espírito social do capitalismo".

A mentalidade que é preciso difundir para que uma nova racionalidade se instale no sistema produtivo e tome definitivamente o lugar das práticas paternalistas do Estado, levam este a tentar

despertar o empresariado nacional para a importância da qualificação da força de trabalho "em atividades não exclusivamente relacionadas às unidades individuais de produção" (Iamamoto, 1991, p.261). Estas atividades, a educação e a saúde principalmente, são deste modo encaradas como consumo para a produção, conservação e reprodução da força de trabalho. Assim o Estado deverá funcionar como uma "agência de pressão sobre o empresariado industrial, no sentido de que este assumira diretamente - isto é, com recursos próprios - encargos no processo de adensamento tecnológico da Força de Trabalho coletiva" (Iamamoto, 1991, p.261). Sobre isto Stepansky (1979, p.30) acrescenta que

"face à pressão trabalhadora e à insuficiência de recursos públicos para resolver o conflito, atendendo aos requisitos para a reprodução da força de trabalho a burguesia assume o problema, a um só tempo, colocando-se politicamente em posição integradora, desestimulando o conflito e aumentando o salário indireto dos trabalhadores, sem onerar seus custos com o aumento do salário nominal".

Formula-se desta forma um "pacto" na divisão de tarefas entre o Estado e o empresariado: o primeiro encarrega-se da educação fundamental e da educação superior para a futura elite dirigente; por seu lado o empresariado passa a prover o aperfeiçoamento da força de trabalho de acordo com as necessidades do mercado (Iamamoto, 1991). É assim que a conjuntura política e econômica daquele período cria o SENAI como instrumento mais adequado da nova racionalidade empresarial, ajustando a força de trabalho às novas necessidades do sistema produtivo - no caso o setor industrial - que exige não só uma qualificação técnica mais aprimorada, como também uma identificação

psicossocial com o momento político que se vive.

Quatro anos depois da criação do SENAI é oficializado o Serviço Social da Indústria/SESI que, assim como o SESC, surge para "promover o bem-estar" e "desenvolver o esforço de solidariedade entre empregados e empregadores". Para isso, o empresariado dispõe-se a , "com recursos próprios, proporcionar assistência social e melhores condições de habitação, nutrição, higiene ao operariado" (Iamamoto, 1991, p.275).

Este processo de transferência de responsabilidades do Estado para este novo empresariado melhor adaptado às necessidades do mercado, representa para Vianna (1976) o início de um período de adesão deste ao novo tipo de controle social inaugurado no período Vargas.

Em maio de 1945, durante a Conferência das Classes Produtoras em Teresópolis - ato de criação do SESC - são discutidas pelo empresariado as tarefas lhe caberá desempenhar. São dez os temas em debate naquele encontro e que dão mostras, pela sua abrangência, da preocupação do empresariado em discutir uma estratégia global de intervenção na sociedade: 1) O Estado e a ordem econômica; 2) Elevação do nível de vida da população; 3) Política de produção agrícola; 4) Política de produção industrial e mineral; 5) Política de investimentos; 6) Energia e transportes; 7) Política comercial; 8) Política monetária, bancária e fiscal; 9) Política social e trabalhista; 10) Política Imigratória (SESC, 1971).

Assim, os anos 40 retratam a burguesia como a única classe social urbana realmente organizada, contrastando com a desorganização e desmobilização do novo operariado das grandes cidades (Ianni, 1975).

A Conferência de Teresópolis, marco na política social do Estado, foi uma resposta necessária à conjuntura criada pelo fim da guerra e à desagregação do Estado Novo. Diz Yamamoto (1991, p.276) que "no plano político simbolizará uma adesão pública das diversas facções burguesas ao processo de liberalização e uma tomada de posição quanto às formas de intervir dentro de uma nova correlação de forças". Este é o sentido que pode ser extraído das palavras de João Daudt de Oliveira, líder empresarial e primeiro presidente do Conselho Nacional do SESC, sobre a Carta da Paz Social, documento que resultou da Conferência de Teresópolis: "é um documento altamente expressivo do espírito de solidariedade e do realismo amadurecido dos homens de empresa brasileiros desta geração. Ela deverá contribuir para harmonizar e pacificar o capital e o trabalho em nosso país, num plano superior de entendimento recíproco" (CNC, 1946, p.5).

Este foi o momento de surgimento concreto do Serviço Social do Comércio/SESC, uma das primeiras grandes organizações assistencialistas do Brasil, criada e mantida pelo empresariado ligado ao comércio, que através dela procurou atender às pressões por melhores salários de uma forma menos dispendiosa que o aumento puro e simples do salário nominal (Stepansky, 1979).

O discurso proferido por João Daudt de Oliveira na reunião inaugural para instalação dos trabalhos do SESC, confirma e reforça esta interpretação:

"o sentido social do SESC se expressa na elevação do salário real dos comerciários. Desejamos oferecer-lhes não somente serviços que não poderiam obter, mesmo com um grande aumento de salários nominais, impraticável nas condições reais da nossa economia, mas também proporcionar elementos de progresso que não estão acostumados a procurar e, em grande parte não adquirem

mesmo quando os salários se elevam consideravelmente" (Stepansky, 1979, p.42).

Nesta linha de raciocínio, o SESC define como objetivos oficiais a alcançar, "a valorização da classe comerciária", "a defesa do salário real", "o incentivo à atividade produtiva" e a "defesa e o aperfeiçoamento dos valores da civilização brasileira" (SESC, 1983), dentre outros.

Trabalhando no nível organizacional de análise, entende-se nesta pesquisa que a formulação de objetivos e a sua consecução também podem ser entendidas como questões políticas. Entretanto, essa formulação só estará inserida num todo coerente se for considerada parte integrante do ambiente histórico, econômico e político em que surgiu. Neste sentido é que se buscam compreender as origens históricas, políticas e econômicas da organização em foco, posto que, "as tensões situadas dentro das organizações, mas criadas por forças sociais, podem induzir a constantes transformações das estruturas e dos objetivos organizacionais" (Zaid apud Marinho, 1990, p.18).

Assim, neste trabalho, toma-se a organização como um sistema aberto, intrinsecamente político (Morgan, 1986) em constante interação com a sociedade no sentido macro-societário, em que cada um dos grupos ou atores procurará alcançar seus objetivos, criando canais de ação que permitam o atendimento de seus interesses (Allison, 1971) cristalizados na estrutura da organização.

Na medida em que se aceita que a organização, não possui um, mas vários objetivos (Perrow, 1981) adstritos aos grupos ou atores, conclui-se que o surgimento de conflitos é inevitável. Esta proposição será, neste trabalho, testada em três momentos específicos da vida da

organização em análise, que se situam entre 1986 e 1988.

Para o alcance dos objetivos é necessário controle sobre as ações e interações, isto é, exercício de poder sobre os grupos de interesse que se formam no decorrer da estruturação da organização.

Para construir uma análise que leve em consideração os pontos acima delineados, a concepção de organização e de processo de estruturação organizacional estarão assentes numa perspectiva política, na qual trabalham autores como Allison (1971), Morgan (1986) que apresenta dentre outras a metáfora política, e Zald (1973) que expõe a organização e seus objetivos sob a ótica da economia política.

O uso da metáfora permite, através de uma representação simbólica, uma mediação entre o mundo subjetivo e o objetivo, ressaltando características da realidade percebida. Entretanto, precisamente por se configurar num instrumento que realça características específicas, nenhuma metáfora perceberá a realidade em sua totalidade, mantendo seu caráter parcial, aspecto para o qual este trabalho está atento.

Ao apresentar a metáfora política, Morgan (1986) aponta que sua principal particularidade é a de interpretar uma organização como uma arena política onde coexistem diversos grupos ou atores com interesses divergentes e por isso geradores de conflitos. O empenho dos grupos ou atores para o alcance de seus objetivos se realiza, segundo o autor, através da constante luta para moldar a estrutura organizacional às suas necessidades, criando canais de ação adequados ao uso dos seus instrumentos de poder e buscando permanentemente um arranjo favorável na correlação de forças.

Assim, através da perspectiva política e fazendo uso do instrumento da metáfora, pretende-se neste trabalho investigar:

" Qual o nível de participação dos objetivos organizacionais na formação do conflito intraorganizacional ocorrido no Serviço Social do Comércio/Departamento Regional de Alagoas, entre 1986 e 1988?"

Esta organização, foi criada por decreto presidencial e teve, desde o início, expostos seus objetivos oficiais. Por outro lado, desenvolve uma gama de atividades não burocratizadas, realizadas por trabalhadores intelectuais. Por estas razões, mostrou reunir características adequadas à análise sobre a relação entre o conflito e os objetivos organizacionais sob uma perspectiva política.

Desta forma, constitui-se objetivo geral desta pesquisa, verificar o nível de participação dos objetivos operativos da organização no conflito intraorganizacional.

Constituem-se objetivos específicos desta pesquisa:

1. caracterizar a organização no seu contexto histórico, político e econômico;
2. identificar os objetivos operativos da organização em três momentos específicos selecionados para análise nos anos de 1986, 1987 e 1988;
3. identificar três diferentes grupos de interesse com base em critérios de posição de comando e tempo de serviço;
4. identificar os objetivos de cada um dos grupos de interesse em observação;

5. identificar a escala de prioridades dada pelos grupos aos seus objetivos;
6. identificar a formação de coalizões em cada um dos momentos selecionados para análise, bem como os objetivos dessas coalizões; e
7. verificar a relação existente entre os objetivos operativos da organização em cada um dos momentos selecionados, e os objetivos dos grupos de interesse em foco.

Interpretar as organizações sob o prisma da política não é uma descoberta recente; entretanto, ainda poucos são os estudos realizados sob essa perspectiva, se comparados com aqueles feitos à luz das metáforas mecânica e orgânica (Machado et al., 1990). Atendendo-se a uma realidade bastante específica e usando o método de estudo de caso para aprofundar o conhecimento sobre uma organização em particular, espera-se contribuir para que este quadro de referência teórico seja cada vez mais explorado nos estudos organizacionais.

Em termos práticos, justifica-se esta pesquisa pela possibilidade de ela vir a ser instrumento para uma ação mais consciente por parte dos trabalhadores comerciários a quem o SESC se destina oficialmente, assim como para os seus funcionários, que poderão adquirir uma compreensão mais objetiva sobre "sua" organização.

No sentido de alcançar os objetivos propostos neste estudo, procedeu-se a uma divisão do corpo do trabalho, de modo que no Capítulo 1 fez-se a apresentação da temática e do problema de pesquisa, assim como se buscou caracterizar a organização em estudo no

seu contexto histórico-político.

O Capítulo 2 refere-se à Base Teórico-Empírica, composta de uma revisão bibliográfica das variáveis em estudo, assim como da exposição dos fundamentos teórico-empíricos que serão a base explicativa para a posterior análise.

No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia usada no tratamento dos dados, em consonância com a base teórica exposta, enquanto que no Capítulo 4 procede-se à análise propriamente dita dos dados coletados sobre a organização usada para o estudo de caso.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões da pesquisa, bem como algumas sugestões para novos estudos na área.

2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Os objetivos organizacionais representam um tema polêmico e há longo tempo explorado na bibliografia da teoria das organizações. No presente capítulo, retrata-se a evolução das diversas abordagens que se debruçam sobre esta categoria analítica, com o intuito de montar um referencial teórico. Na sequência, analisa-se, com o auxílio da metáfora política, a relação existente entre os objetivos organizacionais e os fenômenos do poder, mediatizados pelos interesses dos grupos organizacionais e o conflito que entre eles ocorre.

2.1 - OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Antes do surgimento do processo de trabalho em larga escala e da idéia de organização complexa, o conceito de objetivos organizacionais não representava a realidade do modo de produção da sociedade (pré-capitalista) e de sua forma de organização, baseada no conceito de "relações comunais" (Marinho, 1990, p.6).

A cooperação existente entre os homens na origem da civilização fundamenta-se na propriedade comum das condições de produção e num tipo de relacionamento entre os indivíduos, caracterizado pela forte adesão ao núcleo comum (tribo ou comunidade) e baseado em relações de amizade e parentesco (Bicalho, s/d).

Com o surgimento da manufatura e com ela da produção em larga escala, a cooperação passa a representar a forma fundamental do novo modo de produção (capitalista), pois que se torna o meio de

transformar o trabalho isolado em trabalho social. Assim, operários que fabricam o mesmo objeto, são reunidos num mesmo local de trabalho, seus "ofícios são desagregados, simplificados até se tornarem operações parciais e complementares na produção de uma mercadoria" (Bicalho, s/d). Com esta nova forma de organização do processo de trabalho surgem a especialização e a hierarquia, que vêm a exigir a "conjugação deliberada de esforços e recursos por indivíduos que, não ligados necessariamente por laços afetivos, buscam atingir um ou vários objetivos" (Marinho, 1990, p.6).

Surgem os rudimentos da organização complexa e o conceito a ela adstrito de "relações associacionais" (Marinho, 1990) que pressupõe um comportamento deliberadamente voltado para a conjugação de esforços e movimentos no sentido de maximizar o resultado do trabalho executado e assim atingir os objetivos fixados pelo coletivo de produção.

O operário manufatureiro ou fabril não tem mais domínio sobre o objeto final que produz, perde a capacidade de exercer seu ofício em toda a sua extensão e passa a desempenhar uma função específica e parcial. O estabelecimento de hierarquia no trabalho permite que somente no topo da pirâmide se tenha uma visão global do processo produtivo e, por isso, condições de definir a orientação a ser seguida, isto é, os objetivos da organização.

Na medida em que o estabelecimento de objetivos se torna imprescindível para que a ação organizacional não seja fruto do acaso, o conceito de objetivo passa a fazer parte, segundo Hall (1984), da própria cultura organizacional. É seguindo esta mesma linha de raciocínio que Etzioni (1974) afirma que os objetivos fornecem as

linhas de ação para a atividade organizacional.

Se a reflexão analítica permitiu a estes e a quase todos os demais estudiosos das organizações perceber a importância determinante deste conceito, parece ter sido a observação empírica que levou Taylor a conceder espaço aos objetivos no seu esforço pioneiro de sistematização da prática administrativa. Como dizem Clegg e Dunkerley (1980, p.298), "a idéia de que as organizações têm objetivos que são perseguidos por seus membros, é tão velha quanto a própria análise organizacional".

Taylor, preocupado com os problemas da produção fabril do início deste século, tinha como meta descobrir fórmulas que aumentassem a produtividade e a competitividade das empresas. Nesse sentido, efetuou um amplo estudo de tempos e movimentos e de inovações mecânicas capaz de forjar uma integração mais perfeita da máquina com o trabalho humano. Assim, imprimiu à sua obra como um todo a preocupação com a racionalização de meios e maximização de resultados, à qual não fugiu sua idéia de objetivos. Esta idéia foi expressa na divisão do trabalho e das responsabilidades que ele preconizou entre, por um lado o planejamento, isto é, a definição de estratégias e objetivos a cargo da gerência e, por outro lado, a execução a cargo dos operários e dos escalões intermediários (Taylor, 1970).

Assim é que, a primeira abordagem dos objetivos organizacionais se faz sob uma perspectiva racionalista, que busca a maximização de resultados baseada em uma idéia mecanicista de organização que, à imagem e semelhança da máquina, então elemento revolucionário do processo de produção fabril, exige eficiência, confiabilidade, padronização e rotinização no desempenho das

atividades organizacionais. É desse modo que os fundamentos da Administração Científica listados por Taylor (1970) preconizam um objetivo principal para a organização que, não obstante ser o de garantir o máximo de prosperidade para patrões e empregados, não pressupõe a idéia de conflito ou mesmo divergência de interesses.

Com a descoberta da obra de Weber um novo paradigma se afirma na Teoria das Organizações, calcado nos estudos sobre a burocracia e em suas reflexões sobre poder e autoridade. Ao invés do método prescritivo e pragmático de Taylor, Weber constrói uma abordagem descritiva e analítica no nível sociológico de análise.

Para Weber, a burocracia é uma forma especial de administração, que só se realiza plenamente na sociedade moderna e em particular nas mais avançadas instituições capitalistas. É assim que, para investigá-la, formula um "tipo ideal" que "é uma construção conceitual realizada a partir de certos elementos empíricos que se agrupam logicamente de uma forma precisa e consistente; mas de uma forma que em sua pureza ideal não se encontra nunca na realidade" (Mouzelis, 1973, p.45).

Para a análise dos objetivos das organizações, é importante aliar ao constructo do "tipo ideal" a "concepção weberiana do movimento histórico e de sua tendência em direção a uma crescente racionalização" (Mouzelis, 1973, p.25), posto que para Weber, a existência de objetivos na organização burocrática é uma das condições da racionalidade (Marinho, 1990).

Weber entendia que as organizações surgem para realizar alguma coisa, e que sendo assim elas "transcendem a vida de seus membros e têm metas: como sugere a expressão 'atividades

Intencionais' (Hall, 1984, p.21).

O aspecto racional da concepção weberiana demanda, para que os objetivos sejam condição de racionalidade, que eles sejam claros e bem definidos (Marinho, 1990; Scott, 1981); o que traduz uma preocupação exclusiva com os objetivos formais ou oficiais da organização, e resulta no abandono da idéia de multiplicidade e conflito entre os objetivos existentes dentro da organização.

Entretanto, a extensa obra de Weber não pode ser enquadrada em sua totalidade numa perspectiva racional (Etzioni apud Scott, 1981), mas entendida também pela vertente estruturalista, que caracteriza seu método e que será discutida mais adiante.

De certa forma, como resposta à perspectiva racionalista e ao seu modelo de organização como sistema racional, surge a perspectiva funcionalista que traz novas e importantes contribuições à discussão sobre a questão dos objetivos organizacionais.

Os teóricos funcionalistas concebem as organizações como um "sistema" que se auto-mantêm, composto de "partes" ou subsistemas inter-relacionados e interdependentes, cada um deles com suas próprias necessidades - sendo uma delas a persecução dos objetivos - que podem contribuir ou não para a satisfação de conjunto estável de necessidades da organização como um todo (Selznick apud Scott, 1981). Desta forma, a questão principal para os analistas que trabalham numa perspectiva estrutural-funcional, é a obtenção de equilíbrio entre o conjunto de "partes" que compõem o sistema multifacetado que é a organização.

Na definição de Selznick (1978, p.36), "a análise estrutural e funcional relaciona o comportamento contemporâneo e variável a um

sistema de necessidades e a um mecanismo presumivelmente estáveis".

Para a abordagem funcionalista, a busca do equilíbrio exige que "a organização seja encarada como uma estrutura adaptativa que opera num ambiente em constante mudança" (Marinho, 1990, p.10). Assim, ao mesmo tempo que luta para equilibrar internamente as necessidades de cada subsistema, a organização busca constantemente adaptar-se às influências que lhe são impostas pelo ambiente externo.

É por esta perspectiva que, para Selznick (1978), os objetivos não são "dados", mas fruto das interações conflitivas entre a organização e seu ambiente.

Mas a principal divergência entre a perspectiva racional e a abordagem funcionalista é que esta insiste em que as organizações não usam todas as suas energias e recursos para o alcance de objetivos específicos, dedicando parte deles ao atendimento de objetivos de sistema, tais como o equilíbrio e a sobrevivência.

A abordagem funcional introduz uma mudança substancial na concepção anterior da organização como instrumento racionalmente estruturado e orientado para atingir os objetivos específicos, enfatizando, ao contrário, que tão importantes quanto os objetivos formais são as necessidades da organização, principalmente as de adaptação e sobrevivência (Scott, 1981). É precisamente neste sentido que Gouldner (1978), referindo-se à análise de Selznick (1978), ambos teóricos funcionalistas, afirma que "a ação humana envolve uma obrigação para dois conjuntos de interesses: primeiramente para com as metas visadas e, em segundo lugar, para os instrumentos organizacionais por meio dos quais estas metas são procuradas. Todavia, estes instrumentos são recalcitrantes; geram necessidades

que não podem ser negligenciadas" (Gouldner, 1978, p.87).

Merton (1978), igualmente expoente da perspectiva funcional, desenvolveu conhecidos estudos sobre as disfunções da burocracia, onde apontou o risco dos procedimentos normativos e formais na organização burocrática transformarem-se de meios em fins em si mesmos e, assim, tornarem-se entraves para a consecução dos objetivos organizacionais, o que pode resultar num "deslocamento de objetivos".

O conflito entre objetivos que pode gerar, em última instância, sua mudança, foi uma questão amplamente estudada pelos analistas das organizações. Entre eles, Thompson e McEwen (1978) debruçam-se sobre este problema e propõem um modelo que apreende a interação entre a organização e o ambiente. Os autores apresentam quatro tipos de relações: competitivas, de negociação, cooptativas e de coalizão com o ambiente.

Na relação competitiva, a disputa entre duas organizações é mediada por uma terceira. Na negociação, a rivalidade é mais sutil do que na competição e as organizações têm que fazer concessões. Na cooptação, a organização absorve elementos do ambiente para neutralizar as ameaças à sua estabilidade e até mesmo à sua própria existência. Uma conhecida pesquisa sobre essa questão é a de Selznick (apud Hall, 1984) sobre a Tennessee Valley Authority/TVA, demonstrando a possibilidade de os objetivos da organização cooptante serem atingidos, a ponto de sofrerem deslocamento. Na coalizão, duas ou mais organizações unem-se para se tornarem mais fortes perante o ambiente hostil. Em todos estes tipos de interação entre o ambiente e a organização, a estrutura de objetivos pode ser alterada, e como demonstraram algumas pesquisas empíricas, de forma por vezes não

esperada (Thompson e McEwen, 1978).

É contudo na obra de Simon (1979) que é dada maior ênfase ao aspecto processual da formação dos objetivos: um processo movido pelos interesses conflitantes dos grupos ou das coalizões. Teórico da perspectiva do processo decisório, o autor aborda a temática dos objetivos organizacionais, imprimindo-lhe o enfoque que desenvolve em todo o seu trabalho, ou seja, da discussão sobre meios e fins e o discernimento entre elementos éticos e factuais.

Diz esse autor em determinado momento que, "o valor da maioria dos objetivos e atividades decorre das relações entre meios e fins que os conectam com objetivos ou atividades que valem por si mesmas" (Simon, 1979, p.55). Este entendimento, que de resto perpassa toda a sua abordagem sobre os objetivos organizacionais, significa que os objetivos visados pelas organizações não podem ser entendidos como fins últimos, dissociados dos meios nos seus aspectos valorativos. Ao invés disso, os objetivos da organização, isto é, os resultados desejados da prática administrativa, serão considerados fins e meios simultaneamente, ou fins em processo, ou ainda, como diz o autor, "fins num sentido intermediário" (Simon, 1979, p.55).

Simon (1979), em verdade, procurou superar a visão monolítica e estática de muitos de seus predecessores que haviam analisado este tema sob uma ótica mecanicista, distinguindo na atividade administrativa, planejamento e execução, fatos e valores, meios e fins.

Simon (1979) avança na sua determinação de entender a vida organizacional reificada e despojada de seu caráter estático, na medida em que afirma que nem todos os objetivos das organizações têm a

mesma importância, e "que nem todos os objetivos são igualmente buscados" (Marinho, 1990, p.15), o que deixa claro quando afirma que "os valores a serem atribuídos a esses resultados [da atividade administrativa] dependem das relações empíricas que se crê que existam entre eles e as finalidades últimas" (Simon, 1979, p.55).

Cyert e March (apud Hall, 1984), na continuação desta perspectiva, enfatizam a questão do conflito como algo inerente à vida organizacional, donde sua concepção de objetivos diverge da perspectiva racional, isto é, entendendo-os como resultado de barganhas entre grupos intraorganizacionais, e nunca como produto de consenso.

Além disso, estes analistas recusam a idéia da determinação de objetivos, baseada em "vontade" de alguém, mas pelo contrário, como uma resposta a problemas surgidos numa situação particular. Desta forma, a idéia de objetivos múltiplos e conflitantes, que definem a orientação das organizações de acordo com as demandas dos grupos e coalizões, é a base de sua elaboração teórica.

Todavia, Cyert e March (apud Mintzberg, 1983) acrescentam que existem nas estruturas das organizações, mecanismos estabilizadores que suavizam os conflitos provocados por objetivos divergentes, sendo um deles a atenção sequencial a objetivos numa escala de prioridades (Marinho, 1990; Hall, 1984).

Mintzberg (1983) , assim como os demais autores desta perspectiva, trabalha no foco de análise da tomada de decisão e, nesse sentido, entende os objetivos como "intenção por trás de uma ação ou decisão" (Mintzberg, 1983, p.246) e, por essa razão, vê neles duas características básicas: consistência e intencionalidade do

comportamento organizacional.

Desse modo, na sequência de seu raciocínio, Mintzberg (1983) define quatro sistemas de poder organizacional que, ligados a quatro tipos de objetivos de sistema, formam tipos fortes de consistência intencional, que sempre podem ser encontrados em qualquer organização, numa situação de "equilíbrio dinâmico".

Já a perspectiva estrutural, em desacordo tanto com a visão estática da perspectiva racional quanto com a visão integrativa da perspectiva funcional, e a abordagem da tomada de decisão, focaliza a idéia de objetivos múltiplos e da relação conflitiva entre os objetivos organizacionais e os interesses dos membros da organização. É por esta razão que Etzioni (apud Scott, 1981) defende que o modelo estruturalista dedica igualmente sua atenção às estruturas formais e informais, e às relações que se estabelecem entre elas.

É assim que as tipologias elaboradas pelos analistas da perspectiva estrutural focalizam sua atenção na diferenciação entre os objetivos oficiais e os objetivos operativos, ampliando o foco do problema a ser investigado, transformando-o de algo "dado" para uma questão problemática que não se limita como ocorre nas perspectivas anteriores, a um problema de ajuste entre os meios e alcance de fins estáveis. Neste ponto, a visão estrutural introduz uma questão nova no tratamento dos objetivos organizacionais, que é a convicção na existência de orientações não racionais em todos os níveis da estrutura organizacional, inclusive nos níveis que determinam os objetivos e procuram as formas para alcançá-los (Perrow, 1978).

O problema que esta abordagem se propõe discutir prioritariamente, relaciona-se com a natureza dos objetivos entendidos

como determinações exclusivamente racionais das organizações que pouco ou nenhum efeito terão nas atividades dos indivíduos ou grupos dentro das organizações (Perrow, 1978).

Por ter esta compreensão da realidade concreta das organizações e a clareza de que a interpretação dos objetivos organizacionais como abstrações teria pouca ou nenhuma capacidade de explicar as atividades dos membros e grupos das organizações é que Perrow (1978) introduziu na sua análise o conceito de objetivo operativo, que ele opôs ao de objetivo oficial (Glegg e Dunkerley, 1980).

Para Perrow (1978), os objetivos oficiais são proposições gerais da organização, que são publicamente assumidas, em qualquer manifestação oficial e formal pelos dirigentes. Entretanto, segundo o autor, este nível de análise não é suficiente por si só para uma completa compreensão do comportamento organizacional, porque os objetivos expressos desta forma

"são propositadamente vagos e genéricos e não indicam os dois maiores fatores que influenciam o comportamento organizacional: as inúmeras decisões que podem ser tomadas entre vias alternativas para alcançar os objetivos oficiais e a prioridade dos objetivos múltiplos, e os muitos objetivos não-oficiais perseguidos por grupos dentro da organização" (Perrow, 1978, p.216).

O conceito de objetivos operativos surge então, para cobrir estes aspectos. Os "objetivos operativos designam os fins procurados através da atual política operacional da organização; eles nos indicam o que a organização está atualmente tentando fazer, indiferente ao que os objetivos oficiais afirmam ser seus desígnios" (Perrow, 1978,

p.216).

Sobre a formação dos objetivos operativos, Perrow (1978) liga-os claramente aos interesses, tarefa e poder do grupo dominante dentro da organização. Entretanto convém fazer a ressalva de Georgiou (apud Seguin e Chanlat, 1989, p.74) segundo o qual "o comportamento organizacional não pode ser inteiramente determinado pelos objetivos de um grupo. Os seus objetivos são modificados, condicionados e limitados pela necessidade de satisfazer as exigências dos outros grupos dos quais o grupo dominante depende para realizar os seus objetivos, ou mais precisamente, parte de seus objetivos".

Todavia, esta tipologia não abrange toda a complexidade dos objetivos operativos, como por exemplo, o seu tipo de relação com os objetivos oficiais da organização; isto leva o autor a acrescentar que:

"quando os objetivos operativos fornecem o conteúdo específico dos objetivos oficiais, eles refletem escolhas entre valores rivais. Podem ser justificados com base num objetivo oficial mas também podem subverter outro objetivo oficial. Em certo sentido são um meio para atingir os objetivos oficiais, mas visto que estes são vagos ou altamente abstratos, os 'meios' se tornam fins em si mesmos, quando a organização é alvo de análise" (Perrow, 1978, p.216).

Mas há ainda que fazer a ressalva de que, existem objetivos operativos que "estão mais diretamente vinculados aos interesses de grupos e, embora possam apoiar, subverter ou serem irrelevantes para os objetivos oficiais, não têm uma ligação necessária com estes" (Perrow, 1981, p.216).

Desta forma Perrow (1978; 1981) aprofunda a importância que dá ao papel dos grupos de interesse dentro da organização, ao ligar os

objetivos operativos aos fins desejados por um grupo organizacional ao invés de ligá-los a um conjunto abstrato de objetivos organizacionais (Clegg e Dunkerley, 1980). Assim, usando nesta pesquisa esta concepção de Perrow sobre os objetivos operativos, poder-se-à determinar qual ou quais os objetivos que a organização está realmente perseguindo num determinado momento, isto é, qual o curso que ela está imprimindo às suas atividades, através da observação e análise dos objetivos e fins particulares buscados pelo grupo organizacional dominante naquele mesmo momento, ou da coalizão dominante, se alianças entre grupos tiverem acontecido.

Para Perrow (1978), os objetivos oficiais e os objetivos operativos podem eventualmente ser iguais, mas geralmente existe entre eles apenas uma fraca relação de correspondência. Se por um lado isto acontece por estarem os objetivos operativos estreitamente ligados aos interesses do grupo dominante, por outro lado, o seu caráter fluido contrapõe-se ao caráter estático dos objetivos oficiais, aprofundando suas diferenças.

Focalizando também a relação entre os objetivos operativos e os oficiais, Hall (1984, p.199) afirma que

"as metas operacionais [objetivos operativos pela terminologia adotada neste trabalho] são uma decorrência e a essência das metas oficiais. Elas se desenvolvem e se modificam através de padrões contínuos de interação dentro das organizações. São mais que o mero resultado de interações interpessoais, no entanto. Persistem para além da vida de uma interação específica e convertem-se nos padrões pelos quais as ações da organização são julgadas e em torno dos quais as decisões são tomadas. Muito embora as metas operacionais se desenvolvam em interações concretas, elas são, da mesma forma que as metas oficiais, abstrações, visto que se transformam em padrões pelos quais ações e decisões são julgadas".

Posteriormente, Perrow (1981) discute a questão da distinção entre meios e fins na estrutura organizacional - questão sobre a qual Simon (1979) já havia se debruçado - e tenta apresentar alternativa através da perspectiva estrutural, propondo uma tipologia baseada em "níveis" de objetivos e "pontos de vista adotados pela organização". Esta tipologia compreende cinco categorias de objetivos: de sociedade, de produção, de sistema, de produto e derivados, cujos pontos de referência são, respectivamente a sociedade, o público que entra em contacto com a organização, a maneira de funcionar da organização, as características dos bens e serviços produzidos e os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos (Perrow, 1981).

O trabalho de Etzioni assim como o de Weber, combinam os pontos de vista das perspectivas racional e funcional, no seu exame da distribuição do poder, por um lado, e nas bases através das quais ele é legitimado pelos participantes, por outro (Scott, 1981).

Para Etzioni (apud Scott, 1981), os objetivos são fruto de uma relação entre a organização e a sociedade, logo, de relações de negociação e conflito entre esses diferentes níveis, isto é são antes produto de processo do que de determinação formal.

No plano analítico, os objetivos podem ser determinados, segundo o autor, da mesma forma que são estabelecidas outras características organizacionais: por exame dos processos da instituição, ou por exame dos atributos de sua estrutura.

Nessa perspectiva, Etzioni (1974) classifica os objetivos, focalizando a relação entre consentimento e metas, e estabelecendo três tipos, a saber: objetivos de ordem, econômicos e culturais que em

Interação com estruturas de consentimento coercivas, utilitárias e normativas formam nove combinações possíveis, nas quais, segundo o autor, todas as organizações podem ser encaixadas, com predominância para os três tipos principais entendidos como congruentes.

Outrossim, as questões até aqui discutidas sobre a importância dos objetivos nas organizações, e as dificuldades de análise dessa categoria analítica, levaram Etzioni (apud Clegg e Dunkerley, 1980) a sintetizar a problemática, afirmando que existem fundamentalmente duas abordagens distintas na análise organizacional que usam o conceito de objetivos com o propósito de medir a eficácia das organizações: são eles o modelo de objetivos e o modelo de sistema.

O modelo de objetivo é usado em grande parte da literatura organizacional e, em síntese, "define os objetivos de uma organização, medindo o grau em que os objetivos foram alcançados" (Clegg e Dunkerley, 1980, p.302). Este método que, por esta razão segundo estes autores, esconde um irreprimível viés prescritivo, visa essencialmente medir a eficácia organizacional.

Os analistas organizacionais de acordo com Georgiou (apud Seguin e Chanlat, 1989), não mostram interesse em investigar se as organizações têm ou não objetivos: essa questão é dada como certa, pois que o que importa realmente e o que é foco da atenção é a eficácia das organizações e a discussão sobre as formas de torná-las mais eficazes.

Para Clegg e Dunkerley (1980), grande parte das dificuldades do modelo de objetivo decorrem das excessivas expectativas sobre sua capacidade de explicação. Entretanto, a questão mais importante

levantada por Etzioni (apud Clegg e Dunkerley, 1980, p303), e que este modelo não pode explicar, é a da intencionalidade, isto é, de que "frequentemente os objetivos de uma organização não são intencionalmente alcançados".

Se no modelo de objetivos a extensão de alcance dos objetivos é a medida da eficácia organizacional, no modelo de sistema é abandonada a idéia de objetivo declarado, surgindo o conceito de objetivo real que se afirma ser "o resultado da negociação e conflito entre indivíduos ou grupos em diferentes níveis organizacionais (Clegg e Dunkerley, 1980, p.304).

A discussão apresentada até agora, mostra a importância e a utilidade da análise dos objetivos para um conhecimento analítico mais aprofundado da organização, em razão de se poder fazer a ligação entre um grande número de atividades organizacionais e os objetivos das organizações (Clegg e Dunkerley, 1980). Segundo Hall (1984), os objetivos guiam o que acontece nas organizações, independentemente da dinâmica de sua determinação ou, até, de sua alteração.

No entanto as dificuldades para o tratamento analítico dos objetivos organizacionais são reais e criam divergências de monta entre os teóricos das organizações. Para Clegg e Dunkerley (1980), os problemas começam na dificuldade de definir os objetivos das organizações, o que de imediato restringe a sua consensual utilidade analítica. Por sua vez, a observação dos vários modelos e abordagens que enfocam os objetivos das organizações, assumem, via de regra, uma característica comum: o seu caráter estático, quando uma das particularidades dos objetivos, é a sua fluidez. Assim, torna-se evidente a dificuldade de analisar uma organização sob o ponto de

vista de seus objetivos se eles estão em constante revisão e redefinição. Por fim, Clegg e Dunkerley (1980) argumentam que apesar destas dificuldades, depositam-se expectativas excessivas nos objetivos como instrumentos de pesquisa gerando imagem deturpada das organizações.

A exposição dos vários modelos usados para a investigação dos objetivos organizacionais, aponta para algumas limitações mais comumente discutidas na literatura especializada, sobre o uso que cada um dos modelos fez do conceito.

A perspectiva racional tende a enfatizar a existência e a consecução racional dos objetivos da organização. Desse modo, limita seu campo analítico à instância formal da organização e assim aos objetivos formais, àqueles que se pensa serem auto-evidentes. À margem desta abordagem, fica o caráter problemático dos objetivos, sua multiplicidade e essência conflitiva, a sua dinâmica intrínseca, e toda a riqueza da vida organizacional, estruturada com base nas interações entre os grupos organizacionais e sua luta em busca do alcance de seus objetivos particulares.

A perspectiva funcional superou a idéia de que a organização tem apenas um objetivo, através da concepção da organização como um sistema social em que indivíduos e grupos interagem, determinando os objetivos organizacionais. Entretanto, essa interação não pressupõe o conflito para a determinação dos objetivos, sendo estes, objetivos de sistema que realizam o consenso no palco da organização. Assim, é apropriada a afirmação de Giorgiou (apud Seguin e Chanlat, 1989, p.70), segundo o qual, "o sistema natural [perspectiva funcional na terminologia deste trabalho] e o modelo racional não são esquemas

conflituosos, mas estágios da evolução do paradigma de objetivos".

A perspectiva da tomada de decisão focaliza suas atenções para as questões internas à organização, enfatizando os papéis organizacionais, a hierarquia de objetivos consensualmente determinada e, desse modo, relegando a um segundo plano as influências que a sociedade tem sobre a organização.

Na perspectiva estrutural, é de particular importância a contribuição de Perrow (1978). Todavia, algumas de suas idéias são passíveis de questionamento, como a que relaciona a influência dos grupos na evolução dos objetivos operativos, à importância de suas tarefas dentro da organização, pois que há ainda que esclarecer como acontece essa alteração da importância das tarefas no cotidiano das organizações (Clegg e Dunkerley, 1980).

Nesta sequência, cabe agora referir uma perspectiva ainda não mencionada, que se fundamenta na abordagem da economia política e que vem contribuir para a superação de alguns dos problemas levantados, sem entretanto prescindir das contribuições positivas que lhe antecederam.

A "economia política", por um enfoque descritivo, pode ser definida como "uma interrelação entre um sistema político (uma estrutura de dominação) e uma economia (um sistema para a produção e troca de bens e serviços)" (Wamsley e Zald, 1976, p.17).

Diferente da abordagem desenvolvida por Thompson e McEwen (1978) sobre a relação entre a organização e o ambiente, em que os autores traçam um contínuo nessa relação indo desde as organizações que têm amplo domínio sobre o ambiente até àquelas que são completamente dominadas pelo ambiente (Marinho, 1990), a perspectiva

da economia política estabelece ~~uma relação~~ analítica entre a sociedade e a organização, em que as categorias de análise de cada um dos níveis resguardam um paralelismo que permite estudar ambas as instâncias em estreita relação. Desta forma, a análise das organizações só pode ser percebida dentro do ambiente histórico, político e econômico que a gerou, sem entretanto perder as especificidades do nível organizacional de análise.

Trata-se, portanto, de estabelecer uma análise comparativa entre os processos políticos, ideológicos e econômicos da sociedade e os objetivos da organização (Clegg e Dunkerley, 1980), posto que, por esta perspectiva, estes processos inevitavelmente estão interligados. Wamsley e Zald (1976, p.18) acrescentam que "é esta interpenetração dos dois sistemas [os autores trabalham somente com os processos político e econômico] no nível das organizações que empresta ao nosso constructo seu poder heurístico e analítico, sua habilidade para sintetizar diversos estudos".

A perspectiva da economia política é mais frequentemente utilizada em análises macro-societárias, nos domínios do sociologia e da economia. Contudo, no campo das organizações são necessárias categorias analíticas específicas para a investigação no nível organizacional de análise. Logo, a perspectiva da economia política terá de fato poder explicativo teórico e empírico no domínio da teoria das organizações, se suas macrovariáveis forem passíveis de operacionalização.

Wamsley e Zald (1976) reconhecem esta exigência quando propõem que no plano analítico a perspectiva da economia política seja dividida em dois campos: um interno e outro externo à organização, em

cada um dos quais são identificadas as instâncias políticas e econômicas. A política externa "consiste nas trocas entre os atores externos (indivíduos, grupos ou instituições) com as organizações pelo controle sobre a legitimação, recursos, definições de objetivos e os canais para emprego da influência" enquanto a economia externa analisa as características do mercado, negocia com os atores do ambiente. A política interna refere-se à estrutura interna de autoridade e controle, à distribuição de poder, aos processos e resolução de conflito, aos objetivos institucionais e aos objetivos da elite dominante; e a economia interna "envolve até certo ponto padrões de autoridade, mas apenas aqueles que podem ser analiticamente escolhidos e que estejam claramente adaptados ao cumprimento de tarefas. Isso envolve o que é tradicionalmente chamado de 'empresarial' ou 'autoridade administrativa'" (Wamsley e Zald, 1976, pp.21-2). Assim sendo, o foco da economia interna são os meios organizacionais, mais do que a definição de objetivos, que os autores assumem como dados pela instância política.

Se sob uma determinada perspectiva os objetivos organizacionais definem e esclarecem o que é, o que faz, para que serve e a quem serve uma organização, por outro prisma pode-se inverter a afirmação dizendo que as organizações definem um objetivo específico ou um conjunto de objetivos que guiarão sua ação. A questão posta por Albrow (apud Clegg e Dunkerley, 1980), entretanto, especifica melhor o problema quando defende que são os membros ou grupos organizacionais que definem os objetivos das organizações, e o fazem de formas diferentes, ou dir-se-ia mais precisamente, têm concepções diferentes sobre os objetivos oficiais da organização.

Nesta linha de preocupação, Day e Day (apud Clegg e Dunkerley, 1980, p.322) discorrem sobre as "diferentes concepções sobre a etiologia e o tratamento da doença mental" que eles registraram entre os psiquiatras enquanto categoria profissional "conduzindo a situações onde persuasões ideológicas, posição hierárquica e outros fatores determinam quais os grupos que trabalharão juntos mais estreitamente, utilizando tipos específicos de serviços mais frequentemente do que outros".

No caso em análise neste trabalho, diferentes concepções sobre o "bem-estar dos comerciários" e o papel de uma organização de assistência social, poderão conduzir a ações igualmente diferentes por parte dos membros e dos grupos da organização.

É em decorrência destas diferenças que, ainda para Day e Day (apud Clegg e Dunkerley, 1980), surgem diferenças ou até mesmo divergências sobre as políticas e os objetivos que sustentam a atividade das organizações.

O caso estudado por estes autores - os psiquiatras de um hospital de doenças mentais - revelou que não somente entre diferentes categorias profissionais acontecem interpretações divergentes dos objetivos da organização, "mas também dentro delas - assim é mais correto falar em identidade" (Clegg e Dunkerley, 1980, p.322). Em uma organização que houvesse sofrido em um passado próximo uma reformulação ampla em sua rotina - como aconteceu no estudo de caso em pauta - poder-se-ia então talvez identificar diferenças entre as concepções dos indivíduos que ingressaram na organização quase que simultaneamente às mudanças por que esta passou, e aqueles cujas rotinas de trabalho sofreram alterações em razão destas mesmas

mudanças.

As diferentes concepções sobre os objetivos da organização assumidas por indivíduos isoladamente ou reunidos em grupos, é o que Day e Day (apud Clegg e Dunkerley, 1980) chamam de "identidade ocupacional", que é gerada por vários fatores, sejam tipos diferentes de treinamento, de formação e experiência profissionais, e mesmo de concepções políticas, ideológicas e culturais dos indivíduos.

Foi precisamente por observar que os membros das organizações têm concepções diferentes sobre os objetivos oficiais, que Perrow (1978) foi levado a sugerir a ligação entre os objetivos operativos e as tarefas, imputando assim aos objetivos operativos a capacidade de distinguir o que é aparentemente idêntico e consensual na organização. Entretanto Day e Day (apud Clegg e Dunkerley, 1980) afirmam que muitos outros fatores além das tarefas, respondem por estas diferenças.

Os objetivos organizacionais, e em particular para esta pesquisa, os objetivos operativos representam uma das variáveis explicativas para a luta pelo controle da organização. Interessados nesta questão, Clegg e Dunkerley (1980) discutem uma investigação realizada pelo Tavistock Institute. Nela é exposto um conflito entre uma construtora e seu cliente, em que fica claro que os objetivos operativos estão ligados às lutas de poder pelo controle do "recurso-chave", que no caso, é o contrato firmado entre as partes e objeto de interpretações divergentes. "Desta forma" afirmam os autores, "uma estratégia importante pode ser a de mudar o objetivo oficial que é legitimado por uma das rivais, e instituir em seu lugar um objetivo operativo" (Clegg e Dunkerley, 1980, p.330).

Através desta avaliação, os autores concluem que os objetivos organizacionais têm um duplo papel de símbolo de legitimação e instrumento ideológico e, apoiando-se em Albrow (1968), argumentam que "as organizações deveriam ser vistas e estudadas como as sociedades, em que o que acontece na sociedade como um todo (especialmente o fenômeno do conflito) é tão real e universal como dentro da própria organização" (Clegg e Dunkerley, 1980, p.331).

Trata-se, portanto, de investigar os objetivos organizacionais como produto de um processo político na organização que envolve conflito entre os grupos de interesse, entre estes e o grupo ou coalizão dominante, a estrutura e o processo do uso de autoridade e poder. Entretanto, esta visualização do processo no nível organizacional de análise não pode perder de vista o processo social conflitante no nível macro-societário de análise, e entre eles descobrir as relações existentes nos domínios histórico, econômico e político.

Admitindo-se que as organizações têm objetivos oficiais e operativos, múltiplos e conflitantes, discute-se agora como e quem os determina, sendo estas as questões que unem objetivos organizacionais e poder.

O aspecto relacional do poder, revelou um significativo avanço na abordagem deste conceito, na medida em que passou a enfatizar os "vínculos de dependência mútua entre as partes" (Emerson apud Hall, 1984, p.93). Focalizando as relações de poder entre os indivíduos, emerge uma questão importante para a investigação dessas próprias relações, que é o papel do receptor: ou seja, daquele sobre o qual o poder é exercido e que é determinante na identificação do tipo e da forma da ocorrência do ato de poder (Bachrach e Baratz, 1981).

Das diversas concepções de poder, Lukes afirma que se pode inferir uma idéia comum que é "a noção de provocação de consequências, independente do que elas possam ser ou o que as provocam" (Lukes, 1980 a, p.825). Neste trabalho, o poder como fenômeno social será entendido como uma relação entre os homens e entre os grupos que eles compõem.

Mas as diversas concepções de poder divergem ainda quanto à identificação dos elementos e fatores que provocam o acontecimento de um fenômeno de poder. Assim, a maioria dos autores concorda sobre a divisão entre uma categoria simétrica de poder que ressalta o caráter benigno e comunal deste, e em que se acredita na capacidade do homem de realização coletiva e harmoniosa perseguindo objetivos consensualmente determinados, e uma categoria assimétrica de poder, que pressupõe relações sociais e políticas que apresentam sinais de resistência e conflito.

A categoria simétrica de poder, remonta a Platão e Aristóteles que, em sua idéia de "Pólis", imputavam à comunidade a detenção do poder político. Alguns séculos depois, outros autores como Arendt e Parsons, este como fruto da derivação da sua idéia de sociedade como um "sistema", adotaram esta concepção simétrica de

poder para explicar as relações entre os homens (Lukes, 1980a).

A categoria assimétrica de poder, utilizada no constructo teórico desta pesquisa, é adotada por grande parte dos cientistas sociais e abrange, segundo Lukes (1980a), três enfoques: a obtenção de aquiescência ou controle, a relação de dependência e a desigualdade.

O poder interpretado sob o enfoque da desigualdade, encerra "uma noção que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar as vantagens e os recursos valiosos, mas escassos" (Lukes, 1980a, p.828). Assim, por esta perspectiva, não é necessário que o receptor do ato de poder seja dependente ou aquiesça para que o poder se exerça.

O poder interpretado sob o enfoque da relação de dependência é aquele que potencializa as relações de dependência entre os atores sociais, ou segundo Lukes (1980a, p.828) em que "B se conforma com a vontade ou os interesses de A não em virtude de quaisquer ações ou ameaças discerníveis de A, mas em virtude das relações mesmas entre A e B". Portanto, por este enfoque, se enfatizam na análise os tipos e as formas como se obtém e sustentam as relações de dependência entre sujeito e objeto do ato de poder, e ainda porque e como este último a ele se submete.

O poder interpretado sob o enfoque da aquiescência ou controle, enfatiza "o predomínio da vontade de alguns homens sobre a vontade de outros" (Lukes, 1980a, p.828). Neste caso, o poder implica inevitavelmente em resistência e conflito, sobre os quais predomina a vontade do detentor do poder, onde o que varia e o que é fundamental na análise é o grau no qual a existência do poder se faz sentir. Assim, por este enfoque, o poder é visto como uma forma de controle

social onde sua efetividade é maior quanto mais se evita o conflito e mais aquiescência se obtém dos receptores do ato de poder. Para Maquiavel, por exemplo, que entendia o poder como controle social, ele "se torna mais efetivo evitando-se o conflito e economizando o uso e a ameaça" (Lukes, 1980a, p.829).

O poder enquanto controle, tem particular importância para a análise organizacional na medida em que nas organizações burocráticas, o controle através de regulamentos, normas e comunicação formal, são elementos chaves da estrutura de poder.

Para Weber (apud Mouzellis, 1973, p.53) poder é "a probabilidade de que um ator, dentro de uma relação social, esteja em condições de realizar sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base na qual essa probabilidade repousa". Esta definição é compatível, segundo Lukes (1980a) com os três enfoques. A classificação weberiana de poder é estabelecida em estreita relação com o conceito de autoridade, visto que para Weber, o poder exige emprego da força, enquanto a autoridade "é uma forma de poder que não implica força" (Hall, 1984, p.95).

Nesta pesquisa, parte-se do pressuposto de que as relações de poder entre os indivíduos e grupos são assimétricas, apesar de Lukes (1980a) considerar que as duas categorias, ao contrário do que possa parecer, não são mutuamente excludentes mas podem até ser complementares.

No plano das organizações, o fenômeno do poder está em estreita relação com a estrutura organizacional, na medida em que é no arcabouço estrutural que ocorrem as ações que estabelecem as condições necessárias para as relações de poder (Hall, 1984).

A discussão específica sobre o poder na teoria das organizações tem um marco fundamental na experiência de Hawthorne e na descoberta da organização informal. Até então o foco da investigação residia na estrutura da autoridade formal (Clegg e Dunkerley, 1980). A partir deste momento os estudos sobre poder na teoria das organizações centralizam suas atenções sobre o "quantum" de desvio da estrutura formal.

Além dos processos organizacionais, compõem a estrutura das organizações os elementos formais, tais como a divisão hierárquica de trabalho e os níveis de autoridade e controle. Por esta razão é que a análise do poder, nas organizações, é feita em estreita relação com a análise da estrutura organizacional.

Na divisão de trabalho dentro das organizações, as relações de poder geralmente investigadas são aquelas que se estabelecem na diferenciação vertical. Entretanto, Hall (1984) adverte para a importância da análise das relações de poder que acontecem no plano da diferenciação horizontal e os conflitos daí emanantes, entre grupos ou departamentos que favorecem um recrudescimento das normas de controle, na medida em que grupos de "status" diferentes interagem tendo por base comportamentos de desigualdade, dependência e aquiescência.

A autoridade atribuída a cada cargo na estrutura formal da organização é um elemento indispensável nas relações de poder que se estabelecem no arcabouço organizacional, e é exercida de acordo com as bases de poder da qual ela emana.

As bases de poder são, para Bacharach e Lawler (apud Hall, 1984, p.96), "aquilo que os indivíduos ou grupos controlam e que os torna capazes de manipular o comportamento de outrem". French e Raven

(apud Stoner, 1985) fornecem uma tipologia essencialmente baseada nas relações interpessoais entre detentor e receptor de poder, na qual as bases de poder são de coerção, recompensa, legitimidade, referência, especialização, e à qual, Bacharach e Lawler (apud Hall, 1984), acrescentam a de informação ou "acesso ao conhecimento".

Para estes autores, enquanto as bases de poder "são aquilo que os indivíduos ou grupos controlam e que os torna capazes de manipular o comportamento de outrem" (Hall, 1984, p.96), as fontes de poder representam "a maneira como as partes passam a controlar as bases do poder" (Hall, 1984, p.96). De posse desta distinção, Bacharach e Lawler (apud Hall, 1984, p.96) propõem uma outra tipologia, baseada na identificação de quatro fontes de poder:

"(1) o cargo ou a posição estrutural; (2) as características pessoais, como o carisma; (3) a especialização que é tratada como fonte e como base do poder, já que os indivíduos trazem as especializações com eles para a organização, através de mecanismos como a formação profissional, que se converte então numa base de poder num ponto específico do tempo; e (4) a oportunidade ou a combinação de fatores que dá às partes a chance de utilizarem suas bases de poder".

Galbraith (1986) que, assim como a maioria dos autores valoriza as fontes de poder como aquilo que torna possível o exercício do poder, propõe uma outra tipologia: a personalidade, marcadamente uma característica pessoal que facilita o acesso e o exercício do poder; a propriedade ou riqueza, que facilita a submissão de outrem pelo poder econômico; e a organização, fonte de maior potencial na sociedade para que um indivíduo ou grupo alcance e exercite seu poder.

Morgan (1986) também apresenta uma série de fontes de poder que considera importantes: a autoridade formal, o controle de recursos

escassos, o uso da estrutura organizacional, normas e regulamentos, o controle do poder decisório, do conhecimento e da informação, de fronteiras e de tecnologia, a habilidade para lidar com a incerteza, as alianças interpessoais e o controle de contra-organizações, dentre outras.

Morgan (1986) ressalta ainda que a autoridade formal "é a fonte mais óbvia de poder organizacional" (p.159) principalmente nas modernas organizações burocráticas, "na medida em que a autoridade é traduzida em poder, devido à anuência daqueles que ficam abaixo no padrão de comando, a estrutura de autoridade é também uma estrutura de poder" (p.160).

A análise de poder através da avaliação das fontes de poder, é geralmente derivada de uma abordagem que privilegia a estrutura organizacional e o arranjo nela cristalizado, ao invés da dinâmica de poder gerada a partir do jogo de interesses divergentes que, determinando objetivos diferentes, produzem situações de conflito e negociação.

Para Clegg e Dunkerley (1980), a análise do poder nas organizações baseada nas fontes ou bases de poder, carrega um problema inevitável, que é a enumeração "à priori" das fontes de poder, porque implica no pressuposto que se elas têm utilidade para explicar uma situação, terão inevitavelmente utilidade para explicar todas as situações.

Sendo o jogo de poder nas organizações um processo dinâmico, os elementos formais da estrutura organizacional, as normas, os regulamentos e o próprio design da organização, adquirem um caráter igualmente dinâmico, na medida em que sua mudança representa fonte de

informação sobre a alteração do arranjo de poder dentro da organização (Morgan, 1986; Clegg, 1981).

É assim que, por exemplo, a autoridade adstrita a alguns cargos no design hierárquico da organização, tem como fonte de poder a especialização e uma mudança no tipo de demanda do ambiente pode diminuir a importância de algumas posições, alterando o arranjo de poder entre as posições de indivíduos e grupos (Hall, 1984).

A literatura sobre poder no âmbito das organizações tem se desenvolvido à margem da ciência política, e a consequência tem sido a aplicação acrítica do conceito de poder. Clegg e Dunkerley (1980) consideram que não existe mais espaço na sociologia para as tendências naturalistas e a-históricas, como as que interpretam as organizações como sistemas naturais. Pelo contrário, para estes autores, é imprescindível compreender as organizações como "um locus de dominação de uma forma específica de vida" (Clegg e Dunkerley, 1980, p.456), em que se articulam os materiais a serem transformados, o capital e o trabalho criador dos indivíduos.

O ponto de partida da abordagem da economia política é a analogia entre as organizações, entendidas como realidades sociais limitadas, e as nações-estados, sistemas sociais amplos.

A observação e análise da dinâmica das relações que acontecem no seio da sociedade, tem maior tradição no campo das ciências sociais, e é precisamente nesta "tradição" que o constructo de economia política aplicado às organizações vem buscar sua premissa principal, que é a intersecção entre a estrutura política e a economia das organizações. Através da tentativa de compreender a vida organizacional pela interrelação entre estes dois campos, procura-se

dar resposta à preocupação que gerou esta abordagem, que buscava explicar melhor o processo de mudança organizacional (Zald, 1970).

No aprofundamento da discussão sobre o fenômeno do poder, Clegg e Dunkerley debruçam-se sobre a formação de coalizões e o jogo de interesses entre indivíduos e grupos que resulta na própria dinâmica da organização.

2.3 - INTERESSES

Segundo Hall (1984, p.102) "as coalizões se formam à medida que as partes buscam promover seus próprios interesses. Procuram exercer o poder sobre outras coalizões e fomentar seus próprios interesses".

As coalizões e os grupos de interesse dentro da organização podem ter suas fontes de poder fora das fronteiras formais da organização, sejam elas de origem social, econômica, política ou legal, visto que o poder organizacional tem ligações com a estrutura de poder do sistema maior (Benson, 1977; Zald e Wamsley, 1976).

Morgan (1986) entende as organizações como coalizões de interesses díspares, o que implica entendê-las igualmente como coalizões de objetivos múltiplos, sendo esta uma questão importante neste trabalho. Assim, entende-se que os indivíduos nas organizações, procuram alcançar seus objetivos pessoais, os objetivos de seu grupo de interesse ou os objetivos mais amplos da coalizão onde estão integrados.

Apesar das organizações, numa perspectiva política, serem vistas como palcos de luta entre interesses divergentes, geradores de conflitos resolvidos pelo uso do poder, existe em todas elas um mínimo de consenso para permitir o seu funcionamento. Esse consenso é em parte fruto da existência em cada momento de uma coalizão dominante que detém o controle de áreas importantes da política organizacional (Morgan, 1986).

Mas, diferente da abordagem de Morgan (1986) sobre os grupos de interesse, que repousa fundamentalmente sobre fatores estruturais, outros autores experimentam um tratamento dessa categoria sociológica, calcado em variáveis psicológicas que dão ênfase ao comportamento dos membros dos grupos.

Esta corrente tem sua origem na abordagem comportamentalista da administração e tem em Zander (1985; 1987) um dos principais estudiosos sobre os grupos nas organizações. Para este autor, grupo é "um conjunto de indivíduos que interagem entre si e dependem uns dos outros" (Zander, 1985, p.X). Todo o grupo tem um objetivo que representa uma situação desejável que os seus membros procuram alcançar através do somatório dos seus esforços (Zander, 1985). Desse modo, o grau de influência desse objetivo comum no comportamento dos membros do grupo é indicativo de seu poder. Por essa razão é que Zander (1985) define o objetivo de um grupo como um agente indutor e até mesmo uma fonte de influência, capaz de determinar o comportamento dos componentes do grupo. Percebe-se nesta concepção o caráter comunal e construtivo do poder, que é um elemento que colabora com a integração das partes que compõem o todo.

No bojo da discussão exposta neste trabalho, concebem-se os interesses como algo que se exterioriza numa ação. Na definição oferecida pelo Dicionário de Ciências Sociais onde o interesse "é qualquer objeto cuja importância para aqueles que o buscam é grande a ponto de determinar as suas normas de conduta e os seus julgamentos de valor" (Silva, 1987, p.627), os interesses não são ligados à atividade mas à necessidade real ou potencial. Bobbio (1986, p.563) é mais explícito na ligação entre interesses e ação, quando afirma que "um interesse existe quando se produzem certas atividades tendentes a satisfazê-lo".

Entretanto é Morgan (1986) que, trabalhando no nível das organizações, defende que os interesses são orientados para a ação. São eles que determinam a direção da ação de um indivíduo, e são compostos de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos e expectativas. Para esse autor, nas organizações as tensões existem geralmente na carreira e nos valores pessoais ou estilos de vida. Esses focos de tensão representam os "três domínios interconectados que se relacionam com o trabalho na organização, a carreira profissional e a vida extra-organizacional" (Morgan, 1986, p.150). A esses domínios da vida nas organizações, correspondem respectivamente os interesses de trabalho, relacionados com as tarefas de cada grupo; os interesses de carreira, relacionados às aspirações profissionais dos indivíduos; e os interesses extra-organizacionais, relacionados aos compromissos e alianças fora das fronteiras da organização.

No domínio da organização - que é o campo ora em estudo - os indivíduos ou grupos vêem seus interesses satisfeitos, frequentemente por terem conseguido determinar a distribuição de recursos.

Entretanto, essa distribuição é resultado de um processo de negociação política em que o principal ingrediente é o poder que cada um dos indivíduos ou grupos soube exercer para determinar o arranjo organizacional.

Neste processo, os grupos procuram fazer vencedoras suas concepções sobre o trabalho que desenvolvem na organização, como, por exemplo, no presente estudo de caso, sobre o caráter da assistência social e o papel da organização na sociedade. Se essas concepções e interesses forem divergentes, estarão criadas as condições necessárias ao surgimento do conflito.

Os diversos interesses intra-organizacionais e extra-organizacionais dos grupos e coalizões, cristalizados nos múltiplos objetivos oficiais e operativos, geram, na arena política da organização, os conflitos organizacionais.

2.4 - CONFLITO

Em Bobbio (1986, p.225), o conceito de conflito é definido como "uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos". Entre os estudiosos das organizações como sistemas sociais específicos, Aldrich (apud Hall, 1984, p.109) observa que o conflito surge "quando há uma dependência assimétrica ou desequilibrada entre as unidades com respeito a uma tarefa", situando-o portanto no âmbito do trabalho na organização, enquanto Katz (apud Hall, 1984) situa a base do conflito na estrutura de recompensas

financeiras e de "status" social.

Morgan (1986) identifica o conflito organizacional em três níveis: o nível pessoal, o nível interpessoal e o nível grupal (entre grupos ou coalizões rivais), sendo este último aquele sobre o qual se detem esta pesquisa. O autor aponta também, as fontes geradoras de conflito nas organizações: a estrutura organizacional, em particular na diferenciação vertical e de tarefas, os papéis organizacionais, as atitudes, os estereótipos e os recursos escassos.

Para Pasquino (apud Bobbio, 1986) os diversos tipos de conflitos apresentam algumas características objetivas comuns: a dimensão, entendida pelo número de participantes do conflito; a intensidade, avaliada pelo grau de envolvimento dos indivíduos; e os objetivos que podem envolver mudanças no sistema ou do sistema, e que somente podem ser analisados "na base de um conhecimento mais profundo da sociedade concreta em que os vários conflitos emergem e se manifestam" (Bobbio, 1986, p.226).

Entre as correntes de pensamento que têm visão conflitual da vida social, duas se destacam, segundo Pasquino (apud Bobbio, 1986): a corrente marxista, que coloca no centro de suas atenções a luta de classes considerando este conflito o cerne e a origem de todos os demais e defendendo, desta forma, que é nas bases econômicas da sociedade que estão as raízes do conflito social; e de outro lado a corrente liberal e algumas revisões marxistas, que põem em relevo a instância superestrutural onde ocorrem as bases do conflito.

A concepção sociológica do conflito, ou a sociologia dos conflitos tem sua origem - em termos de um constructo teórico e metodológico - em Marx e Engels. Sua proposta é analisar os conflitos

e contradições como fatores de mudança social. Baseada neste primado forma-se então o que se pode chamar de "a escola sociológica dos conflitos" (Rocher, 1989a) em oposição à sociologia da integração.

Muitos foram os debates entre cientistas sociais adeptos de uma ou de outra concepção da organização da vida social. Um deles aconteceu na década de 50 entre o antropólogo Oscar Lewis que voltou a fazer, vinte anos depois de Robert Redfield, o estudo da mesma aldeia mexicana. Entretanto, ao invés da sociedade integrada e estável que havia sido descrita antes, Lewis descreve as tensões, os conflitos e as contradições que detectou (Rocher, 1989a). A importância deste fato, e a validade que mantém para a análise de qualquer pesquisa atual no campo das ciências sociais, reside na resposta de Redfield defendendo que "a análise de Tepoztlan [a aldeia mexicana] não é necessariamente invalidada pelo que Lewis lá encontrou, pois uma mesma realidade social pode ser abordada sob diversos aspectos complementares mas não necessariamente opostos, de forma que, modelos de análise diferentes podem revelar aspectos diferentes de uma mesma realidade" (Rocher, 1989a, p.114).

Assim, pode-se acordar que o método adotado para a realização de uma pesquisa, fruto ele próprio de uma concepção sociológica, permitirá ao pesquisador "ver" a realidade em foco sob apenas um dos prismas possíveis.

A sociologia dos conflitos que estuda o constante movimento da sociedade e o permanente rearranjo das estruturas que a compõem, sofreu progressos importantes após Marx e Engels. Um dos seus principais representantes foi o sociólogo alemão Dahrendorf, que empreendeu uma análise crítica do pensamento de Marx, com o objetivo

de "explicar a formação dos grupos de conflito e revelar a ação por intermédio da qual esses grupos provocam mudanças de estrutura (no sentido que Parsons dá ao termo) no sistema social" (Rocher, 1989b, p.72).

Para Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) devem ser resgatadas para uma teoria do conflito social, quatro contribuições fundamentais do marxismo, a saber, que o conflito é permanente e inerente à natureza da sociedade, e que esses conflitos, na medida em que são conflitos de interesses, opõem necessariamente dois grupos. O resgate destas ideias para a elaboração teórica de Dahrendorf é explicado por Rocher (1989b, p.72) da seguinte forma:

"na sociedade, todo o conflito de interesses se reduz em última análise, em uma oposição entre aqueles que têm interesse em que se mantenha e perpetue uma situação de que beneficiam e aqueles que têm interesse, ou crêem ter interesse, em que a situação mude. Seja qual for o objeto imediato dum conflito social, as posições dos oponentes definem-se sempre em relação ao status quo. E relativamente a este, a única escolha possível, em última análise, só pode ser a escolha entre a manutenção ou mudança do status quo".

Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) resgata ainda a concepção marxista de que o conflito é o motor principal da história, evidenciando que, pela oposição entre grupos de interesses divergentes novas estruturas são geradas, ressaltando entretanto que não está claro em Marx como é que o conflito engendra a mudança. Por esta razão é que o autor enfatiza a importância da preocupação em investigar os "fatores estruturais da mudança social" (Rocher, 1989b, p.73) que podem ser de origem exógena ou endógena.

No entanto Dahrendorf (apud Rocher, 1989b, p73) "acusa a análise marxista de três erros fundamentais", a começar pela redução de todos os conflitos sociais a conflitos de classes, não considerando portanto que, uma classe social é tão-somente mais um grupo de interesse e que a luta de classes nada mais é de que um conflito entre grupos de interesses divergentes.

Da mesma forma, adverte que na maioria das vezes o conflito de classes não desemboca em revolução como previa Marx, podendo, este tipo de conflito de interesses, ter soluções diferentes. Esta "possibilidade" é para Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) a negação de uma concepção estática da luta de classes que omite todas as outras formas de evolução sem revolução. Ao invés disso, este novo prisma é para a concepção conflitual da vida social, a possibilidade de interpretar novas realidades.

Por fim, Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) critica Marx por ter localizado exclusivamente na propriedade dos meios de produção, a origem dos conflitos de classes. A evolução do sistema capitalista, e de sua forma predominante de organização - a burocracia - mostra que a propriedade e o controle dos meios de produção não são indissociáveis, e que ao contrário do que imaginava Marx, o segundo é um fator mais ligado ao poder, e muito mais dominante e essencial ao conflito de classe.

Ao explicar os conflitos na sociedade, Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) nega que sua origem seja predominantemente psicológica, isto é, fruto de desejos, gostos e emoções. Pelo contrário, afirma que existe uma fonte permanente de conflito na sociedade que são as chamadas fontes estruturais de conflito. Neste sentido, o sociólogo

alemão identifica o que para ele é a principal fonte estrutural dos conflitos sociais, e ao contrário do que pensava Marx, não é a propriedade dos meios de produção mas a distribuição desigual da autoridade que, mais do que desigualmente ela é dicotomicamente repartida entre as pessoas e os grupos - através dos cargos ocupados - na sociedade (Rocher, 1989b).

A consequência fundamental dessa repartição dicotômica da autoridade, é a de opor de modo irreconciliável os interesses daqueles que mandam aos interesses daqueles que obedecem. Assim, reforça-se o que foi dito antes sobre a oposição fundamental entre os que defendem e os que se insurgem contra a manutenção do "status quo", que é neste caso a detenção da autoridade.

"Para Dahrendorf, tal como para Marx, o conflito é o principal fator estrutural da historicidade das sociedades" (Rocher, 1989b, p.81). Mas, enquanto o segundo estudou a revolução como único resultado desse conflito, o primeiro estudou as mudanças progressivas das estruturas sociais como resultado mais plausível dos conflitos sociais.

Assim como Redfield referido anteriormente, Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) defende que a perspectiva do conflito social não nega a perspectiva da integração mas que, pelo contrário,

"ambas as perspectivas são verdadeiras e complementares: a sociedade é simultaneamente um sistema integrado e um sistema em conflito. (...) Assim, a autoridade analisada por Dahrendorf, é um fator de integração social e ao mesmo tempo um fator de conflito. E é precisamente por ser um fator de integração, que a autoridade é simultaneamente fator de conflito" (Rocher, 1989b, p.85).

Esta concepção de conflito assemelha-se ao que no nível organizacional, Morgan (1986) denomina de "visão pluralista do conflito", em que os elementos participantes da organização procuram satisfazer seus diversos interesses, originando, deste modo, o conflito, que passa a ser considerado um fenômeno intrínseco à própria vida organizacional e que é resolvido pelo uso do poder coercitivo ou não.

O quadro de referência pluralista enfatiza "a natureza plural dos interesses, conflitos e fontes de poder" (Morgan, 1986, p.185). Deste modo, gera-se uma imagem da sociedade e das organizações, onde os diversos grupos, frequentemente em posições antagônicas, exercem poder para barganhar, competir e realizarem seus interesses. Esta concepção opõe-se aos quadros de referência unitário e radical que criam imagens diferentes da organização, como fica claro no Quadro 1.

Zander (1987), por sua vez, em sintonia com a concepção sobre os grupos de interesse nas organizações que não prioriza os aparatos estruturais, mas ao contrário, o comportamento dos indivíduos isolados ou em grupos, enfatiza os desentendimentos, hostilidades e atitudes negativas na explicação da natureza do conflito intergrupai, e afirma: "o conflito entre os grupos ocorre quando as atividades de um grupo colidem com as atividades de outro grupo" (Zander, 1987, p.86). O autor aponta, então, a competição por recursos escassos, os obstáculos à autodeterminação do grupo e diferenças nas concepções básicas, como fontes das atividades geradoras do conflito (Zander, 1987). Outrossim, entende que as necessidades ou interesses semelhantes entre os grupos funcionam como razões para o desencadeamento dos conflitos porque, segundo ele, os grupos almejam um dado ganho que não é suficiente para

QUADRO 1: Características dos Quadros de Referência

	Unitário	Pluralista	Radical
Interesses	Dá ênfase ao alcance de objetivos comuns. A organização é vista unida sob o guarda-chuva de um objetivo comum empenhando-se no seu alcance como uma equipe bem integrada.	Dá ênfase à diversidade de interesses entre indivíduos e grupos. A organização é vista como uma coalizão que tem um interesse passageiro nos objetivos formais da organização.	Coloca ênfase na natureza oposta dos interesses de "classe" conflitórios. A organização é vista como um campo de batalha onde forças rivais e.g. gerência e procuram alcançar fins amplamente incompatíveis.
Conflito	Olha o conflito como um raro e transitório fenômeno que pode ser superado através de uma ação gerencial adequada. Quando ele acontece é geralmente atribuído a atividades de e perturbadoras.	Vê o conflito como uma característica inerente e irradicável das questões organizacionais e acentua seus aspectos funcionais potencialmente positivos.	Encara o conflito organizacional como inevitável e como parte do conflito de classe que poderá eventualmente mudar toda a estrutura da sociedade. É admitido que o conflito pode ser supresso (...).
Poder	Em grande parte ignora o papel do poder na vida organizacional. Conceitos como autoridade, liderança e controle tendem a ser menos preferidos para descrever as prerrogativas gerenciais de dirigir uma organização ao alcance dos interesses comuns.	Vê o poder como uma variável crucial. O poder é o meio através do qual os conflitos e interesses são aliviados e resolvidos. A organização é vista como uma pluralidade de detentores do poder que extraem seu poder de uma pluralidade de fontes.	Vê o poder como uma chave característica da organização; um fenômeno que é inevitavelmente distribuído e que obedece à divisão de classe. As relações de poder nas organizações são vistas como reflexos das relações de poder na sociedade como um todo e estão em estreita ligação com o processo de controle social(...).

Fonte: Morgan (1986)

todos. É assim que Zander (1987, p.87) afirma que:

"alguns conflitos são principalmente psicológicos, os membros dos grupos têm sentimentos negativos, frequentemente infundados a respeito dos adversários e agem em função do que seus rivais fariam. Outros conflitos são manifestamente ação de enfrentamento. Uns são breves, outros longos. Uns são destrutivos, outros, fontes de desejável mudança".

Esta forma de perceber a realidade organizacional, concebe as organizações como sistemas fechados em que se contabiliza "à priori" um "quantum" de poder ou "ganhos", definido e estático.

Esta discussão ainda que sucinta, sobre o fenômeno do poder nas organizações, é ilustrativa da importância e vitalidade desta categoria analítica na dimensão organizacional, ao tempo em que reconhece a extrema dificuldade de tratar fenômeno tão complexo e multifacetado. É por isso que, considerando que o poder é um aspecto central na análise das organizações complexas, compostas por indivíduos com interesses divergentes, reunidos em grupos ou coalizões com objetivos múltiplos e igualmente conflitivos, utiliza-se, nesta pesquisa, a metáfora como instrumento auxiliar de análise (Morgan, 1986).

Segundo Morgan (1986), a metáfora política permite perceber as organizações como sistemas em que a política é um processo inseparável da atividade organizacional, e os objetivos, assim como a estrutura, a tecnologia e outros elementos organizacionais são analisados com base na dimensão política. Através desta ótica, é a racionalidade política que determina as intenções e as ações, donde os objetivos organizacionais podem ser racionais para um grupo de interesse ou coalizão e não para outro.

3 - METODOLOGIA

Como parte do processo de pesquisa realizou-se, até o momento, a teorização a respeito da problemática que se pretendia investigar. Entretanto nenhum trabalho teórico pode se estruturar sem o sólido apoio de uma discussão metodológica, que não será apenas instrumento explicativo do resultado alcançado, mas do processo percorrido por esta até às conclusões.

É precisamente a revelação do método adotado no processo de investigação que legitima o caráter científico dos resultados alcançados. Segundo De Bruyne et al. (1977, p.29) "a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz portanto a uma 'metrologia' ou tecnologia da medida dos fatos científicos".

Assim é que há que ter cuidado na escolha do método, para unir adequadamente as concepções filosóficas do pesquisador, e as exigências técnicas do problema sob investigação, ou seja, as dimensões política e técnica. Na sequência, procede-se a uma apresentação do método adotado nesta pesquisa.

3.1 - Hipóteses de Pesquisa

De Bruyne et al. (1977, p.102) afirmam que "o processo científico não vai dos dados à teoria, mas parte de determinadas informações, mediatizadas por uma problemática, para uma formulação epistemológica de problemas e, em seguida desses problemas para um

corpo de hipóteses que forma a base de toda a teorização". Fica então evidente a importância crucial que assumem as hipóteses, no ordenamento metodológico da pesquisa científica.

Deste modo é que, com base na exposição teórica realizada sobre os objetivos organizacionais e o fenômeno do conflito nas organizações, pode-se então formular a seguinte hipótese principal de pesquisa:

"a divergência entre os objetivos operativos da organização e os objetivos dos grupos de interesse condiciona o nível do conflito no Departamento Regional do SESC/AL em cada um dos momentos selecionados para pesquisa".

Visando auxiliar a refutar ou corroborar a hipótese principal, selecionam-se as seguintes hipóteses secundárias:

- 1 - Os objetivos operativos da organização são os objetivos do grupo de interesse dominante num dado período.
- 2 - Os objetivos dos grupos de interesse têm prioridades variáveis de acordo com as especificidades de cada período.
- 3 - Num período de crise ou ameaça, os grupos de interesse relegam seus objetivos principais a um segundo plano, adotando outros que naquele momento adquiriram importância estratégica.
- 4 - As coalizões assumem os objetivos que são momentaneamente comuns e prioritários para os grupos que

as compõem.

- 5 - Dependendo do tipo de crise ou ameaça que afetou a organização num dado período, a coalizão se desfaz, e os grupos que a formavam retomam suas posições conflitantes e seus objetivos originários.

3.2 - Definições Constitutivas de Variáveis

As definições constitutivas das variáveis visam clarear o significado, em sintonia com a base teórica exposta, dos elementos analíticos fundamentais para esta pesquisa. São eles:

a) **Objetivos oficiais:** são os objetivos publicamente assumidos pelos dirigentes da organização (Perrow, 1978).

b) **Objetivos operativos:** são os fins realmente visados pela política e planos de ação da organização no período em análise (Perrow, 1978).

c) **Poder:** é a capacidade de um grupo em provocar consequências em relação à ação de outro grupo ou da organização (Lukes, 1980a).

d) **Interesses:** são as normas de conduta, os julgamentos de valor capazes de determinar a direção das intenções e ações de um grupo de interesse (Bobbio, 1986; Morgan, 1986).

e) Grupo de interesse: é um conjunto de indivíduos reunidos sob um mesmo padrão de normas de conduta e de julgamentos de valor em um determinado período da vida organizacional (Morgan, 1986; Clegg e Dunkerley, 1980).

f) Conflito Intraorganizacional: é um momento em que há divergência e reação entre os grupos organizacionais quanto aos interesses em jogo na organização (Morgan, 1986).

3.3 - Operacionalização das Variáveis

Baseando-se nas definições constitutivas das variáveis, apresenta-se neste item a operacionalização dessas definições, com o objetivo de tornar possível a auferição dos diversos aspectos em análise.

a) Objetivos oficiais: serão identificados através da leitura dos documentos oficiais do SESC de circulação interna ou de divulgação.

b) Objetivos operativos: serão identificados através da observação da distribuição dos recursos humanos, financeiros e materiais e da prioridade dada aos programas de atividade num período determinado.

c) Poder dos grupos organizacionais: será detectado pela capacidade de um grupo ou coalizão de carrear para si uma quantidade relativamente maior de recursos financeiros, humanos e materiais do que os demais grupos, e quando seus programas de atividade forem prioridade da ação organizacional.

d) Grupos de Interesse: serão objeto de investigação desta pesquisa, o grupo composto pelos membros do Conselho Regional do SESC/AL (grupo de dirigentes), o grupo composto pelos funcionários com seis anos ou mais na organização (funcionários antigos), e o grupo composto pelos funcionários com menos de seis anos de trabalho na organização em pauta (funcionários novos).

e) Conflito intraorganizacional: será identificado quando a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e a priorização de programas de atividade beneficiarem um grupo ou coalizão em detrimento de outro, ocorrendo nesse momento uma reação.

3.4 - Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa tem o "modus operandi" de um estudo em profundidade de um caso particular, o Departamento Regional/DR do SESC de Alagoas. Assim, configurada uma análise intensiva empreendida em uma única organização, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa de estudo de caso (De Bruyne et al., 1977).

Esta investigação teórica-empírica de tipo estudo de caso, não se limita a uma mera descrição dos fatos e situações ocorridos no DR/SESC/AL no período compreendido entre 1986 e 1988, e por esta razão pretende usar o caso particular da organização em foco para ilustrar a base teórica proposta, corroborando ou refutando as hipóteses apresentadas. De Bruyne et al. (1977, p.227) dizem a esse respeito que

"os estudos de caso baseados numa teoria e referentes a um objeto de conhecimento que dela decorre diretamente, tendem a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses metodicamente construídas com vistas à prova experimental. O modo de investigação torna-se um campo de controle empírico para testar o valor das proposições teóricas."

Na medida em que a ótica política permeia a análise dos fatos e relações que estruturam a organização, é cabível a contextualização histórica do caso em estudo, para que através dela sejam evidenciadas as relações de poder que, ao longo da existência da organização, geraram a situação que se apresenta no período em observação.

Desta forma, esta pesquisa tem um prisma de análise longitudinal sob uma contextualização histórica, no qual são feitos cortes transversais que objetivam representar uma "radiografia organizacional" facilitadora da investigação minuciosa requerida por um modo de investigação do tipo estudo de caso.

Os cortes transversais são fatos acontecidos no DR/SESC/AL no período em observação, e que têm como principal característica, terem sido importantes na vida da organização e marcantes para os indivíduos que a compõem. Os fatos selecionados foram os seguintes:

- intervenção não-oficial do Departamento Nacional/DN do SESC no Departamento Regional/DR do SESC/AL, em 1986;

- a abertura do Departamento Regional/DR do SESC/AL à comunidade, deixando de ser de uso exclusivo dos comerciários, em 1987; e

- a proposta da Assembléia Nacional Constituinte de estatização do SESC, em 1988.

O que foi exposto até aqui permite definir que a investigação desenvolve-se no nível organizacional de análise. Por sua vez, a unidade de análise é constituída por três grupos:

- os membros do Conselho Regional/CR do SESC/AL, isto é, o grupo dos dirigentes da organização;

- os funcionários antigos, ou admitidos há mais de 6 anos; e

- os funcionários novos ou admitidos há menos de 6 anos.

3.5 - Delimitação da Pesquisa: População e Amostra

A população desta pesquisa é composta pelos membros do Conselho Regional/CR do SESC/AL, observados em sua totalidade, isto é, pelo presidente da Federação do Comércio de Alagoas, o presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Alagoas, o presidente do Sindicato do Comércio Atacadista de Alagoas, o presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Comércio de Alagoas, o representante do Instituto Nacional de Seguridade Social/INSS e o representante do Ministério do Trabalho. Também compõe a população da pesquisa, uma amostra representativa dos funcionários do DR/SESC/AL em atividade no período

em observação e repartida entre os dois grupos de funcionários mencionados anteriormente.

Para extrair a amostra aleatória da população finita da pesquisa, procedeu-se primeiramente à compilação de uma lista de todos os seus elementos componentes, com vistas a permitir a seleção aleatória dos itens da população a serem estudados (Stevenson, 1981). Aos itens, representando os funcionários da organização, foram atribuídos números consecutivos, úteis posteriormente para uso da Tabela de Números Aleatórios. Optou-se por este método por demonstrar absoluta fidedignidade ao caráter aleatório necessário à amostragem. Stevenson (1981, p.163) diz que uma das características da Tabela de Números Aleatórios é que "os algarismos estão dispostos de tal maneira que a probabilidade de qualquer deles aparecer em determinado lugar numa sequência é igual à probabilidade de aparecimento de qualquer outro".

Desta forma, foi extraída uma amostra representativa e proporcional ao número total de funcionários que compõem os grupos pesquisados - o grupo de funcionários antigos ou com mais de 6 anos de admissão e o grupo de funcionários novos ou com menos de 6 anos de admissão na organização - totalizando 10% da população de cada um dos dois extratos.

3.8 - Dados Coletados

Neste item relatam-se os múltiplos procedimentos adotados na coleta e análise dos vários tipos de dados necessários à compreensão

dos fatos sob investigação. De Bruyne et al. (1977, p.203) afirmam que "para aceder ao status de fato, os dados devem ser pertinentes a hipóteses teóricas precisas, ou seja, devem constituir a confirmação (ou a infirmação) dessas hipóteses e, afinal, verificar (ou falsificar) os sistemas teóricos nos quais essas hipóteses particulares se inserem". Foi então, com base neste raciocínio que se desenvolveu o trabalho com os dados da presente pesquisa.

3.8.1- A coleta de dados

Neste trabalho foram coletados dois tipos de dados:

- os dados primários, coletados em fontes ainda não pesquisadas anteriormente; e

- os dados secundários, coletados em fontes previamente trabalhadas por outros, em documentos internos do SESC e artigos editados em publicações da organização.

Os primeiros dados coletados relacionados à problemática em estudo nesta pesquisa foram dados secundários obtidos em publicações editadas pelo Departamento Nacional/DN do SESC tais como, a Revista "Intercâmbio" de divulgação da produção intelectual do quadro técnico da organização, e pelo Departamento Regional/DR do SESC de São Paulo. Estes trabalhos, por já serem fruto do esforço de análise sociológica sobre o SESC por parte de seus respectivos autores, e por abrangerem uma ampla visão histórica da organização, permitiram adequar os parâmetros analíticos para a realização desta investigação.

Em seguida buscaram-se outras fontes de dados secundários, tais como as publicações do Departamento Regional/DR do SESC/AL, compostas pelos Planos de Trabalho Anuais, Relatórios Anuais de Trabalho e Orçamentos Programas que são periodicamente elaborados pelo corpo técnico, sob a coordenação da Divisão de Planejamento e a supervisão dos níveis dirigentes e que retratam as táticas e estratégias da organização durante um período. Também foram consultados os Programas Especiais de Atividades tais como o Projeto Especial de Cultura/PEC redigido pela equipe de cultura, e o projeto Mexendo o SESC de esporte que, postos em prática com o patrocínio do DN assumiram logo uma grande importância no DR/SESC/AL. As publicações da Confederação Nacional do Comércio/CNC forneceram importantes subsídios sobre a fundação do SESC e os objetivos que nortearam aqueles pioneiros. Estes dados, diferentemente daqueles citados antes, não têm nenhuma pretensão analítica, mas revestem-se de importância na medida em que expressam, em termos formais, o cotidiano da organização, as suas origens e a posição dos seus dirigentes.

Os dados primários foram coletados posteriormente, durante o mês de maio de 1992 e são constituídos fundamentalmente pelos depoimentos prestados pela população amostral, isto é, pelos membros do Conselho Regional do SESC/AL, por uma amostra de funcionários dos outros dois grupos e pela observação.

Esses dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro está descrito no Anexo I, e de observação livre do cotidiano da organização. Foram realizadas 21 entrevistas divididas da seguinte forma:

- 6 entrevistas aos membros do Conselho Regional do SESC/AL;

- 5 entrevistas (cerca de 10% do total da população composta por 46 indivíduos) aos funcionários antigos ou com mais de 6 anos de admissão; e

- 10 entrevistas (cerca de 10% do total da população composta por 95 indivíduos) aos funcionários novos ou com menos de 6 anos de admissão.

Tendo agrupado os funcionários do DR/SESC/AL em atividade no período considerado de acordo com o tempo de permanência dos indivíduos na organização, puderam ser naturalmente entrevistados funcionários de quase todos os setores de atividade DR/SESC/AL, tanto da área fim como da área meio, o que possibilitou a auscultação de um amplo leque de indivíduos ligados a diferentes tarefas.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um gravador que garantiu a agilidade e a fluência das perguntas e respostas e o posterior resgate total das informações prestadas. Por ter sido previamente explicado a cada entrevistado o objetivo do uso do gravador, este procedimento não se revelou um elemento inibidor das respostas. Essas entrevistas, com uma duração média de 45 minutos cada, aconteceram em locais previamente escolhidos pela pesquisadora e pelo entrevistado, de modo a possibilitar uma entrevista sem interrupções.

Ademais, foram colhidas informações através de entrevista não-estruturada de indivíduos não-pertencentes à população amostral, tais como dirigentes do SENALBA (Sindicato dos Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional no Estado de Alagoas) ao qual pertencem os funcionários do SESC e membros da comunidade do bairro do Poço, bairro

onde se localiza a sede e o Centro de Atividades do DR/SESC/AL, que objetivaram ampliar o leque de informações de caráter geral sobre a organização e o período selecionado para estudo.

Um estudo sobre o conflito existente entre grupos organizacionais deve procurar primeiramente compreender a realidade global que se lhe apresenta, para então buscar incluir os pontos de vista de cada grupo e delinear as múltiplas relações que se estabelecem no design político das organizações.

Deste modo é que antes de iniciar o processo de coleta formal de dados tal como é descrito aqui, buscou-se aprofundar o entendimento sobre as relações de poder e influência que ocorrem entre os indivíduos, e as características comuns ou interesses que os unem em grupos. A conversa informal foi um dos procedimentos usados para captar a história oral do SESC como organização nacional e em particular do DR/SESC/AL.

Dizem De Bruyne et al. (1977, p.203) que "a informação torna-se 'dado' pela própria aplicação das técnicas de coleta" e foi esta afirmação que norteou a escolha das técnicas julgadas mais adequadas para a resolução do problema posto.

Portanto, nesta pesquisa procurou-se usar várias técnicas e meios para uma apreensão mais próxima possível da realidade complexa de uma organização, em especial sobre categorias como poder, interesses, conflito e objetivos organizacionais.

O uso de técnicas diversas visou também checar as informações obtidas de fontes diferentes, através da conferência cruzada, procedendo a verificações adicionais quando contradições pareciam surgir.

3.8.2 - Análise dos dados

Os dados coletados a partir das diversas fontes, foram analisados de forma qualitativa, através de análise documental, análise de conteúdo e técnica de triangulação.

A análise documental permite ao pesquisador dispor de instrumentos "não reativos" (De Bruyne et al., 1977, p.215) para a investigação das fontes secundárias de que dispõe. Entretanto, é a análise de conteúdo que fornece elementos capazes de gerar "um processo de desmacaramento da palavra, numa busca da verdade que se esconde atrás dela, uma denúncia do não dito" (Ballalai, 1989, p.56).

A revelação do "não dito" representa para Bardin (1977) a identificação da ideologia que subjaz a todo o discurso. Nesta pesquisa, esse discurso pode estar inscrito nas Diretrizes Gerais de Ação e nos programas de atividades que, submetidos ao "conjunto de técnicas" que é a análise de conteúdo, deixarão emergir os reais objetivos da organização e dos grupos em estudo.

Mas o discurso não é um todo "acabado, fechado, concluído. Ele está permanentemente se construindo, fazendo-se nas suas coerências e nas suas contradições" (Ballalai, 1989, p.61). Assim é que, para descrever, explicar e compreender "os processos e produtos centrados no sujeito" os "elementos produzidos pelo meio do sujeito" e os "processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito" (Trivinos, 1982, p.139), utiliza-se a técnica da triangulação. Esta técnica permite um cotejo das informações oriundas de fontes diversas, através do processo de retroalimentação constante entre a coleta e a

análise de dados (Trivinos, 1982).

6.5 - Limitações da pesquisa

Apesar de todos os cuidados tomados não somente na escolha do processo metodológico a ser adotado para realização desta pesquisa, como também no próprio decorrer da análise dos dados coletados, é necessário que sejam salientadas algumas limitações deste trabalho.

A primeira questão a ser abordada é a utilização do método de estudo de caso que, se por um aspecto permite a investigação aprofundada de uma realidade dada através da abordagem intensiva das variáveis selecionadas, por outro impossibilita ou pelo menos dificulta a generalização das conclusões alcançadas. Assim, se "os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda" como dizem Ludke e André (1986, p.19) eles o fazem sobre um caso singular, claramente definido e delimitado em que "a possibilidade de generalização passa a ter menor relevância" (Ludke e André, 1986, p.23).

A segunda questão remete para o uso da metáfora política conceituada por Morgan (1986), como instrumento analítico de auxílio à compreensão do conflito entre os grupos organizacionais. O uso da metáfora permitiu que se delineasse uma imagem da organização em estudo, que captou a dinâmica organizacional, ou melhor, uma parte dela, na medida em que, segundo Morgan (1986), a metáfora carrega em si sua própria limitação que é a de enfatizar algumas características e suprimir outras, numa avaliação seletiva. Na metáfora política em

particular, exige-se precaução devido à tendência em sobredimensionar a politização de todos os atos organizacionais (Morgan, 1986).

Por fim, há que mencionar o fato nada surpreendente, porque bastante comum em pesquisas sobre organizações, da existência de resistências e desconflanças por parte da organização em fornecer os documentos necessários à pesquisa e principalmente de alguns entrevistados em manifestarem suas verdadeiras opiniões quando dos depoimentos prestados. Estes problemas ocasionaram uma dilatação do período de coleta de dados além do inicialmente previsto, de modo a que houvesse possibilidade de diminuir a influência desses comportamentos.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Serviço Social do Comércio - SESC, nasceu no contexto do pós-guerra, num período em que, como mencionado anteriormente, vivia-se no Brasil a efervescência política própria da redemocratização, com o reavivar da sociedade e a elaboração da nova Constituição. Naquele momento, estavam criadas as condições objetivas e subjetivas para o processo de desenvolvimento econômico e político do país, para o surgimento de instituições sociais que secundassem o desempenho do aparelho de Estado (Silva, 1988) na promoção do bem-estar de um determinado segmento da sociedade.

4.1 - CARACTERIZAÇÃO DO SESC/AL

O Serviço Social do Comércio surge através do Decreto-Lei 9.853 de 13 de setembro de 1946, tendo como principal objetivo o de "promover o bem-estar social do comerciário e de sua família, além do aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade" (SESC, 1983, p.4). Deste modo, a organização estruturava-se como uma "entidade de assistência social, desenvolvendo um trabalho supletivo e complementar ao trabalho desenvolvido pelas agências governamentais no campo da prestação de serviços sociais" (Magalhães, 1988, p.6).

Assim, a proposta apresentada, discutida e aprovada nos primeiros dias de maio de 1945, na Conferência das Classes Produtoras em Teresópolis, transforma-se numa "realidade institucional que impõe o jogo de interesses e o poder de influir e decidir" (Magalhães, 1988,

p.6).

Inicialmente voltado para a recreação e para a assistência no campo da saúde e da alimentação, o SESC passou por várias transformações procurando adaptar-se às necessidades de sua clientela e da comunidade em geral. Segundo Magalhães (1988, p.4), o SESC "vem sofrendo mudanças de rumo resultantes de um jogo de forças em que atuam os seus dirigentes e o seu corpo técnico, mais ou menos influenciados pelo Estado, de acordo com a conjuntura". Neste sentido, o autor identifica quatro etapas mais significativas pelas quais passou a organização, esboçando um perfil do jogo de poder entre agentes internos e externos à organização, que transcorreu nestas últimas décadas.

A primeira etapa vai da fundação até o final da década de 50, quando o êxodo rural para os grandes centros provoca as altas taxas de crescimento populacional urbano que, junto com os baixos níveis de produtividade da economia, são as causas dos bolsões de miséria das periferias onde grassam a desnutrição, as doenças infecto-contagiosas e a mortalidade infantil. Diante deste quadro, o SESC adota uma linha de trabalho essencialmente voltada para o atendimento às necessidades básicas dos trabalhadores (Magalhães, 1988; Stepansky, 1979). A razão desta opção é o entendimento por parte do empresariado de que as doenças e a alimentação deficientes são as principais causas da baixa produtividade no trabalho.

A década de 60 representa uma segunda etapa, segundo Magalhães (1988, p.8), quando fica clara "a modesta ação supletiva que este [o SESC] poderia realizar face aos recursos de que dispunha". São desativados os serviços ambulatoriais e hospitalares e "os

restaurantes populares são mantidos não mais como resposta aos problemas de desnutrição da população trabalhadora, mas como prestação de serviço ao comerciário que almoça fora de casa" (Magalhães, 1988, p.9). Esta mudança não é, como pode ser facilmente verificado pela observação da situação social do Brasil de hoje, fruto de uma alteração do quadro social brasileiro, mas sim fruto de uma mudança de ótica e de estratégia. Nesta fase, segundo Magalhães (1988), a convivência pacífica e a colaboração franca dos primeiros tempos já cedeu lugar aos conflitos e competições acirradas entre os vários grupos que interagem no jogo de poder organizacional onde se decidem os rumos da organização.

A terceira etapa situa-se, para Magalhães (1988), nos anos 70, quando os desejos de reformas trazidos pelo debate político cedem espaço para o desenvolvimento econômico, ou o chamado "milagre econômico". Se até então a atuação do SESC oscilava entre a tentativa de equacionar os macroproblemas que se apresentavam e a sua transformação em prestadora de serviços em razão da tomada de consciência de sua limitação, agora, nesta terceira fase, a organização assume o papel de grande fornecedora de lazer de massas "onde a cultura desempenha um papel importante, entendida como um bem a ser desfrutado e apenas secundariamente como instrumento de transformação humana e agente de mudança social" (Magalhães, 1988, p. 10).

A partir da segunda metade dos anos 80 inicia-se, para o autor, a quarta etapa do percurso histórico do SESC quando "aparece neste cenário um importante agente, grande influenciador dos rumos da organização: a Assembleia Nacional Constituinte". Agora começa-se a

"avaliar publicamente o que são e que fazem entidades como o Sesc". Os dirigentes, preocupados com sobrevivência e autonomia institucional passam a considerar fundamental o diálogo com a Constituinte. A partir deste momento tem importância estratégica mostrar o que se faz, divulgar o que é e o que faz a entidade. Neste sentido é que é posta em prática pela primeira vez uma proposta de planejamento estratégico englobando todos os Departamentos Regionais, resultando na criação do Plano Nacional de Ação do SESC/PLANESC. Paralelo a este processo, verifica-se uma tendência entre o corpo técnico de "desvincular a cultura das práticas de entretenimento e diversão" (Magalhães, 1988, p. 10).

Estas etapas do percurso histórico do SESC descritas por Magalhães (1988) são aplicáveis à organização como um todo, ou seja, o DR/SESC/AL também pode ter sua evolução explicada por esta sucessão de macrotendências. Entretanto, a posição desfavorecida de Alagoas, como aliás de todo o Nordeste no contexto econômico e social do país, resulta num acompanhamento, com atraso, das tendências nacionais. Este mecanismo, reflexo do desenvolvimento desigual do Brasil, acontece também no âmbito da organização. Assim é que o Departamento Regional do SESC de Alagoas é um espelho do que já aconteceu nos Departamentos Regionais do Sul e Sudeste.

Nestas quase cinco décadas o SESC montou uma estrutura em todo o país capaz de permitir a consecução dos seus objetivos. A organização, subordinada a uma proposta de "unidade normativa e de descentralização executiva" (SESC, 1977, p.12), é dividida em duas instâncias: a Administração Nacional e as Administrações Regionais.

Na Administração Nacional incluem-se o Conselho Nacional, o Departamento Nacional e o Conselho Fiscal. O primeiro é o órgão máximo de deliberação, planejamento e coordenação, formado pelos presidentes das Federações do Comércio dos Estados e presidido pelo presidente da Confederação Nacional do Comércio/CNC. O Departamento Nacional por sua vez, coordena o cumprimento das Diretrizes Gerais de Ação aprovadas pelo Conselho Nacional, e tem ainda entre outras funções, a de "assistir sistematicamente as Administrações Regionais, com vistas a fornecer uma orientação uniforme e eficiente" (SESC, 1977, p.13). O Conselho Fiscal é responsável pela fiscalização financeira das Administrações Nacional e Regionais.

Das Administrações Regionais existentes em cada um dos Estados brasileiros fazem parte os Conselhos Regionais que, compostos pelos líderes do empresariado do comércio do Estado, por representantes de alguns órgãos governamentais - Ministério do Trabalho e Instituto Nacional de Seguridade Social/INSS - e pelo Presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Comércio têm, como o Conselho Nacional, funções de caráter deliberativo e normativo, no âmbito do seu Estado.

Por seu lado, cabe aos Departamentos Regionais serem os órgãos executores, orientadores, coordenadores, controladores e avaliadores dos resultados da Política de Ação deliberada pelos Conselhos Regionais (SESC, 1983).

Para criar e manter a estrutura física e administrativa que reuniu durante estes anos, o SESC conta com a contribuição compulsória dos empregadores do comércio e de atividades assemelhadas, sua principal fonte de recursos, calculada em 1,5% sobre o montante das

folhas de pagamento.

A arrecadação é feita por um órgão do Estado, até há pouco tempo denominado IAPAS e atualmente INSS, que a repassa para o SESC, deduzidos os custos dessa operação de cobrança.

As contribuições compulsórias recolhidas pelo INSS, são creditadas ao SESC na proporção de 80% para os Departamentos Regionais e 20% para o Departamento Nacional. Deste montante o Departamento Nacional pode destinar uma parte aos Estados deficitários - caso do Departamento Regional de Alagoas - para custear atividades consideradas prioritárias. Outra parte pode ser também usada no financiamento de obras, aquisição de imóveis e outros investimentos nos Departamentos Regionais (SESC, 1977).

Além dessas contribuições compulsórias, constituem também recursos do SESC as chamadas Receitas Operacionais que advêm da prestação de serviços, da locação de bens móveis e imóveis e outras atividades desenvolvidas em cada um dos Departamentos Regionais (SESC, 1983).

Este aspecto do recolhimento das contribuições compulsórias por um órgão estatal, assim como o ato da própria criação do SESC ocorrida através de Decreto-Lei presidencial, são fatos que ligam a organização ao poder público. Apesar da existência inegável desse relacionamento, vários foram os momentos nessas quase cinco décadas em que o SESC se viu impelido a reafirmar o seu caráter privado.

Em 1949, por exemplo, o Departamento Nacional do SESC edita o livro intitulado "O SESC é Entidade de Direito Privado" que é fruto de uma ampla consulta feita a eminentes juristas e especialistas em direito tributário, para que tecnicamente rebatessem as investidas do

Parlamento, do Tribunal de Contas e da Imprensa (SESC, 1949) sobre o papel e o caráter do SESC. Naquela época questionava-se não somente o caráter privado do SESC, mas também a contradição entre "os novos rumos da organização da política social" e os "serviços sociais prestados pelos patrões" (SESC, 1949, p.9). Entretanto para os dirigentes empresariais, esta forma de prestação de serviços de assistência social era uma evolução da organização social no Brasil, como comprova sua afirmação de que "as entidades coletivas da classe [empresarial] sentiram a necessidade de evoluir para o serviço patronal coletivo (...). Daí a criação dos serviços sociais, de caráter pura e simplesmente assistencial e não previdenciário, tais como o SESC" (SESC, 1949, p.17).

Esta idéia advém do fato da intervenção assistencial limitar-se naquela época à "esfera das relações individuais, diretas e pessoais, entre o empregador e os trabalhadores por ele assistidos" (SESC, 1949, p.18). Com a criação do SESC - assim como do SENAC, SESI e SENAI - a prestação de serviços sociais passa a ter um "caráter objetivo, coletivo e institucional" (SESC, 1949, p.18).

Estas conquistas do empresariado brasileiro, definindo um marco na prestação de serviços de assistência social no Brasil, refletem-se nos objetivos - que são considerados nesta pesquisa objetivos estruturais por serem permanentes e independentes de conjunturas. Estas entidades assistenciais entre as quais o SESC, definem como sua finalidade última (SESC, 1983) a conquista da Paz Social e como finalidade imediata a "promoção do bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, bem como o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade" (SESC, 1983, p.1).

O Departamento Regional do SESC de Alagoas, fundado pelos líderes do empresariado do comércio alagoano em março de 1948, isto é, quase dois anos depois da fundação do SESC como entidade nacional, assume estes objetivos oficiais de âmbito nacional. Este fato é confirmado nos depoimentos prestados pelos membros da organização entrevistados, assim como pelos documentos internos e de divulgação da organização.

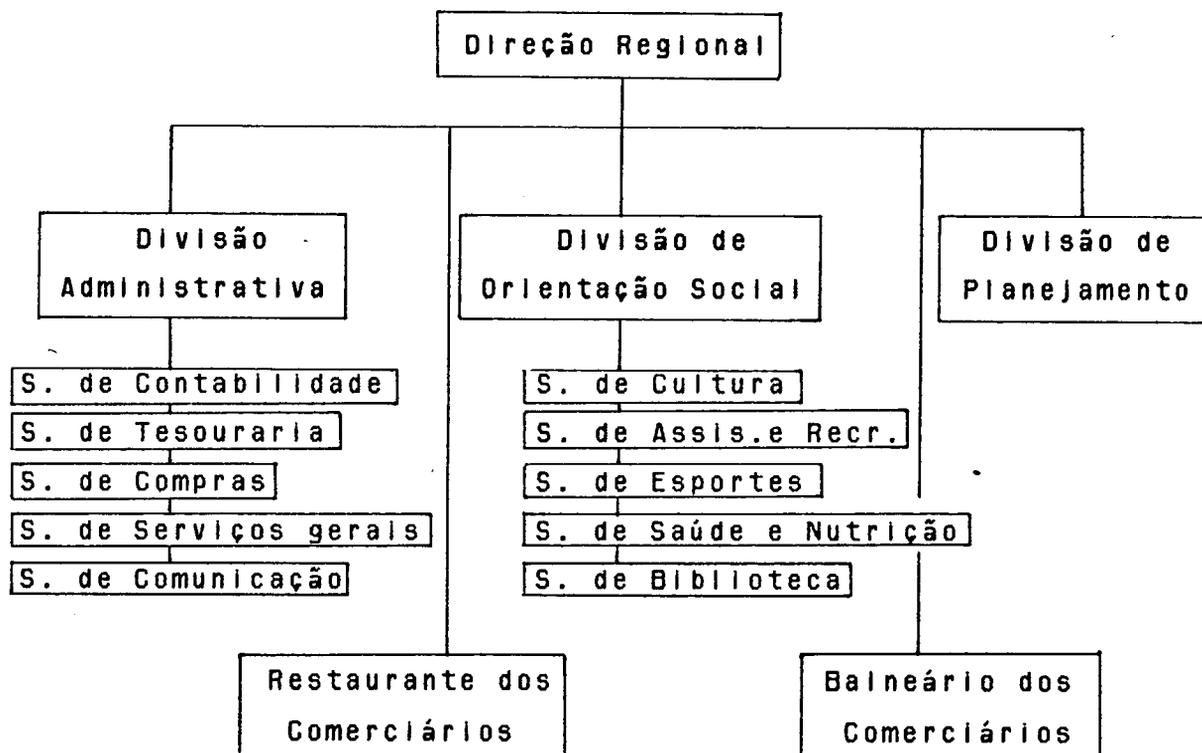
Até 1956, o SESC desenvolveu suas atividades em Alagoas de forma limitada, operando como uma unidade operacional, sem grande autonomia e com infra-estrutura reduzida, restringindo suas atividades às linhas programáticas prioritárias, tais como o auxílio no combate à tuberculose (SESC, 1977).

Nas primeiras duas décadas, a estrutura organizacional do SESC de Alagoas era simples e composta de poucas diretorias e órgãos executivos (SESC, 1977). Em 1968, após uma ampla reestruturação administrativa, o Departamento Regional do SESC/AL passou a ser constituído de Diretoria Regional, Assessoria Técnica (encarregada do planejamento, controle e divulgação das atividades), Divisão Administrativa (à qual estavam subordinados os setores financeiros, de material, de pessoal e de manutenção), Divisão de Serviço Social (encarregada do planejamento e execução da política de bem-estar social da entidade, englobando todas as atividades desenvolvidas na época) (SESC, 1977).

De modo geral, a estrutura organizacional dos Departamentos Regionais varia de acordo com as necessidades, tamanho e complexidade de cada um. Em Alagoas o Departamento Regional já assumiu, como vimos, várias feições, mas entre 1986 e 1988 - o período em estudo - estava

estruturado da forma apresentada na Figura 1.

FIGURA 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SESC/ALAGOAS



* subordinados diretamente à Direção Regional, o Balneário dos Comerciários-BC e o Restaurante dos Comerciários-RC, são unidades operacionais, isto é, unidades sem autonomia administrativa, que estão situadas em Maceió, mas fora das instalações do Centro de Atividades, sede do SESC/DR/AL e onde acontecem todas as demais atividades.

O Conselho Regional do SESC de Alagoas é presidido pelo Presidente da Federação do Comércio do Estado e ainda composto pelo Presidente do Sindicato dos Representantes Comerciais, pelo Presidente do Sindicato do Comércio Atacadista, por um representante do Instituto Nacional de Seguridade Social-INSS e outro do Ministério do Trabalho, pelo Presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Comércio e ainda pelo Diretor Regional do Departamento Regional do SESC, na função de

Secretário do Conselho (SESC, 1989).

A observação de campo e o cotejamento dos dados colhidos nas entrevistas realizadas pela pesquisadora, facilitaram a compreensão de alguns dos procedimentos organizacionais que compõem a dinâmica do DR/SESC/AL, e que são retratados nas próximas páginas.

O Conselho Regional reúne-se mensalmente em reuniões ordinárias em que são apresentadas, pelo Diretor Regional, as atividades desenvolvidas durante o mês que passou, a programação do mês seguinte, a situação financeira e a situação de empreendimentos de maior vulto, como, por exemplo, a realização de obras ou aquisição de imóveis com financiamento do Departamento Nacional. Além destes assuntos que representam o cotidiano da organização, o Conselho Regional discute ocasionalmente alguma questão que esteja na ordem do dia, isto é, que seja considerada importante naquele momento dentro da organização, ou na sociedade mas com reflexos dentro do SESC.

Desta forma, as relações do Conselho Regional com as diversas áreas do Departamento Regional são prioritariamente direcionadas para o acompanhamento dos resultados. Entretanto, o nível de envolvimento dos diversos membros do Conselho com a organização é variável. Pode-se notar com muita clareza, através de uma avaliação global dos depoimentos dados, que o interesse pelos assuntos do SESC, assim como o conhecimento mais aprofundado dos problemas da organização, é compartilhado pelos representantes do empresariado do comércio com assento no Conselho, isto é, os dirigentes sindicais classistas, enquanto que os representantes do governo mostram um alheamento e, em certa medida, um desconhecimento dos problemas e das questões que afetam a organização. Por sua vez, o representante dos

trabalhadores do comércio no Conselho demonstra preocupações efetivas com a atividade da organização, mas de uma forma departamentalizada, ou seja, apenas naquilo que toca diretamente aos comerciários em determinado momento.

Na instância executiva, a Divisão Administrativa-DA, subordinada à Direção Regional, ocupa-se, como seria de esperar, das atividades administrativas ou, na linguagem da própria organização, as atividades meio. Nesta Divisão, espalhados entre as diversas seções, encontram-se não só os funcionários mais velhos mas também os mais antigos no SESC de Alagoas. É também nesta Divisão que se localizam a maior parte das normas e regulamentos a serem seguidos.

A Assessoria de Planejamento reúne as ações de planejamento e de levantamento dos custos operacionais das atividades. Desde há muito estabelecido no SESC de Alagoas, o planejamento, de que são instrumentos os Planos e Relatórios Anuais de Atividades, têm no entanto uma importância concreta mais recente. Essa importância decorre de um deslocamento do planejamento do plano formal para um plano real, isto é, com capacidade de fato de definir à anteriori as atividades que deverão se realizar. Assim é que, para a Assessoria de Planejamento, é importante diminuir o índice de atividades realizadas e não programadas, aumentando a capacidade do Planejamento de ser um espelho prévio, e deste modo cada vez mais indispensável, do trabalho que irá ocorrer. Esta crescente importância da área de planejamento no SESC toma uma nova dimensão a partir da implantação, em 1988, do Plano Nacional de Ação do SESC/PLANESC, que representa a ampliação do trabalho de planejamento para a esfera nacional.

A Divisão de Orientação Social-DOS engloba as atividades fim, isto é, todas aquelas que se destinam a atender diretamente o público externo. As atividades que se dividem em diversos tipos de modalidades são, por sua vez, reunidas em torno de Programas - Cultura, Saúde e Assistência - e Subprogramas - educação física, difusão cultural, alimentação e nutrição, assistência médica e sanitária, cursos de suprimento e serviço social - que representam as linhas de ação estratégicas do SESC. Para operacionalizá-las existem as seções por áreas de atuação que se encarregam de diversas atividades:

Seção de Saúde e Nutrição: abrange as atividades com refeições no RC e no restaurante do BC, lanches na cantina do Centro de Atividades, ambulatórios de clínica geral, pediatria e odontologia, serviços de enfermagem e nebulização e ações de medicina preventiva.

Seção de Cultura: desenvolve trabalho em cinema, teatro, vídeo, folclore, música e artes plásticas.

Seção de Assistência e Recreação: engloba a recreação infantil, cursos de atualização de conhecimentos, assistência comunitária, grupos comunitários, grupos de idosos e o lazer no Balneário dos Comerciários.

Seção de Esporte: musculação, basquetebol, handebol, futebol, atletismo, capoeira,

Seção de Biblioteca: que se divide entre biblioteca central, biblioteca ambulante e o Núcleo de Informação e Documentação.

Nesta pesquisa busca-se investigar e entender o conflito intraorganizacional através da análise das relações entre diferentes grupos de interesse. Para tanto, procede-se em primeiro lugar à

identificação desses grupos organizacionais para em seguida identificar seus interesses, objetivos, posições e alianças no cotidiano da organização e cada um dos três momentos selecionados para estudo.

A identificação e demarcação dos grupos de interesse a serem estudados, assim como dos membros organizacionais que os compõem, resulta do conhecimento aprofundado que se buscou ter do Departamento Regional do SESC de Alagoas, através da observação de seu cotidiano e das lutas internas que nele se desenrolam. Esta observação transcorreu antes do início efetivo desta pesquisa e permitiu que se reunissem informações fundamentais para o balizamento do universo de pesquisa.

O resultado destes procedimentos é a identificação dos três grupos de interesse, que demonstram ter um importante papel no design organizacional: o grupo composto pelos membros do Conselho Regional, o grupo composto pelos funcionários mais antigos no DR/SESC/AL, ou com mais de 6 anos de admissão, e o grupo composto pelos funcionários mais novos ou com menos de 6 anos de casa.

Os membros do Conselho Regional-CR compõem um grupo formalmente constituído, e têm um papel específico na estrutura organizacional, com atribuições perfeitamente distinguíveis dos demais componentes da organização.

Estes indivíduos, dirigentes sindicais - de sindicatos patronais ou de trabalhadores - e representantes do poder público, têm uma relação com a organização diferente da dos funcionários. Todos eles têm fora do SESC sua principal atividade profissional, e não percebem remuneração por sua função de dirigente, mas auferem prestígio e poder pelo exercício do cargo. Excetuando o Presidente do

Conselho Regional-CR, cujas prerrogativas - autorizar junto com o Diretor Regional todas as despesas, admitir, demitir e promover funcionários - exigem-lhe presença frequente no SESC, os demais conselheiros reúnem-se apenas uma vez por mês por ocasião das reuniões ordinárias do CR quando estabelecem um maior contato com a organização.

As características e especificidades do Conselho Regional colhidas na observação de campo e retratadas aqui, permitem, quando cotejadas com os depoimentos dados pelos seus membros, determinar quais os objetivos estruturais, ou seja, os objetivos permanentes que motivam e unem este grupo. Os trechos das entrevistas transcritos a seguir são elucidativos e esclarecedores da importância dada por este grupo à necessidade de ampliar o público do SESC e de priorizar a área de lazer:

"a atividade prioritária é o lazer, são as excursões: fazer do SESC uma companhia de turismo para o comerciário..."

"é importante a participação da comunidade, facilita tudo ..., o bairro e a cidade são carentes e assim são beneficiados, e o SESC é divulgado".

Todavia, outros objetivos motivam os conselheiros do SESC de Alagoas. Os trechos de depoimentos citados a seguir manifestam o apreço do grupo pelo trabalho de cunho assistencialista:

"deveria se priorizar a parte mais social, de assistência, visitando as famílias e levando orientação à casa do comerciário".

"Deve se dar mais importância à assistência social, porque o comerciário de empresa pequena mora muito mal, come muito mal. (...) O médico e o dentista do SESC deveriam visitar o comerciário em casa".

Deste modo, pode-se em resumo afirmar que o Conselho Regional do SESC de Alagoas considerado como grupo de interesse, tem como metas principais de sua ação na organização, a ampliação do público alvo do DR/SESC/AL e o incentivo às atividades assistenciais e de lazer.

Os outros dois grupos analisados, através da seleção de amostra, são formados pelos funcionários do DR-SESC de Alagoas e diferenciam-se pelo tempo de serviço destes na organização.

Esta diferença, que é o que parece gerar as divergências de objetivos e de interesses entre esses dois grupos organizacionais, parece não ser fruto direto do tempo de serviço na organização, mas da cultura e da política organizacional assimilada por mais ou menos tempo pelos membros da organização.

O grupo dos funcionários mais antigos na organização demonstra preocupação em frear as mudanças no SESC, mantê-lo exclusivo dos comerciários, reforçando sua faceta legalista, e suas restrições a qualquer tipo de mudança na rotina organizacional, conforme se observa nos seguintes depoimentos:

"Para mim os objetivos do SESC devem ser exatamente esses que estão escritos [os objetivos oficiais], porque a nossa empresa arrecada dinheiro do empresário para atender o comerciário, então o objetivo deve ser esse".

"Na situação em que estava, eu me sentia bem; não sabia o que poderia vir, como iria ser, se podia ser mandada para outro lugar; e eu estava tão bem instalada... Toda a mudança é difícil, não se sabe o que vai ser".

Assim, aparecem como principais objetivos estruturais do grupo formado pelos funcionários antigos, a manutenção de seu status

na organização, a resistência a mudanças que lhes modifiquem o estilo e ritmo de trabalho.

Já o grupo dos funcionários mais novos tem como principal objetivo de sua ação dentro da organização, a introdução de novas concepções de trabalho determinadas por critérios exclusivamente técnicos, que desestimulem o caráter assistencialista do SESC e reforcem os aspectos culturais e educativos dos serviços oferecidos pelo DR/AL à comunidade, como pode ser percebido no seguinte trecho:

"muitas vezes fazia-se um trabalho e a clientela não entendia por que se estava fazendo aquele trabalho; a partir do momento que começamos a desenvolver um trabalho educativo, a esclarecer a população do que estava fazendo, então o retorno passou a ser bem maior".

Na sequência procura-se discutir a existência de diferentes objetivos estruturais por parte dos grupos, e analisar os seus reflexos nos conflitos de interesse que acontecem em cada um dos momentos selecionados para estudo.

A observação de alguns momentos específicos da vida da organização nos últimos tempos, tal como foi exposto no Capítulo 3, será utilizada como auxílio na compreensão dos fatos que este trabalho investiga. Pressupõe-se que, quando ocorrem acontecimentos na organização, que pelas suas características tomam a dimensão de um fato novo, carregado de tensões resultantes da incerteza dos desdobramentos que poderão ocorrer e provocador de respostas igualmente inovadoras, tornar-se-ão mais visíveis e por isso mais fáceis de serem percebidas e entendidas as ações e reações de indivíduos e grupos. Em suma, a seleção de momentos cumpre, no bojo

desta pesquisa, a função que os catalisadores desempenham nas reações químicas ao potencializarem a reação dos componentes tornando mais fácil o exame do que acontece durante o processo.

Os três momentos escolhidos situam-se nos anos de 1986, 1987 e 1988 e marcaram cada um, durante um certo período, o design político do Departamento Regional do SESC de Alagoas.

4.2 - MOMENTO 1: INTERVENÇÃO OU RENOVAÇÃO?

O primeiro momento a ser analisado refere-se à assunção para o cargo de Diretor Regional do DR/SESC/AL, de um diretor do Departamento Nacional/DN, órgão de coordenação central, sediado no Rio de Janeiro. Este fato aconteceu no início de 1986 e sucedeu o afastamento, por razões de saúde, do Diretor Regional que ocupava o cargo há quase duas décadas. Este indivíduo, de idade avançada, provinha de uma classe social abastada, pertencendo a uma tradicional família alagoana da "linhagem" dos usineiros.

O tradicionalismo político-social de uma pessoa com estas características refletia-se na dinâmica de trabalho que ele imprimia à frente da organização. Tanto os Relatórios Anuais de Atividades desse período, quanto os relatos dos entrevistados de qualquer um dos grupos de interesse, retratam um DR calmo, isto é, em que pouca coisa acontecia; todos se relacionavam e formavam "uma grande família". O Diretor Regional conhecia não somente todos os funcionários, mas também frequentemente seus problemas pessoais, familiares, e buscava

aconselhar seus subordinados, num estilo tipicamente paternalista.

O DR/SESC/AL atendia, através de suas atividades, exclusivamente os comerciários e suas famílias, o que resultava segundo opinião unânime dos entrevistados, numa frequência consideravelmente baixa. Nem a comunidade de Maceió, nem mesmo a do bairro do Poço onde está localizado o Centro de Atividades do SESC, frequentavam suas instalações ou participavam de suas atividades.

Com o afastamento repentino desse diretor, outro assumiu o lugar interinamente até à chegada do diretor do Departamento Nacional, que viria a ficar durante um ano no DR de Alagoas. As razões para a vinda de um dirigente nacional para Maceió são nebulosas, na medida em que cada grupo de interesse tem interpretações diferentes, como se verá mais adiante, e que, se intervenção tiver sido, não foi oficial e por isso não está documentada.

Todavia, o que é importante ressaltar no bojo desta análise é a dinâmica que o novo diretor imprimiu no DR/SESC/AL neste período e que veio a ser a característica marcante desta fase da vida da organização.

Foi um período recheado de mudanças que geraram, em razão de afetarem em um ou outro sentido os interesses de pessoas e grupos, uma rearrumação das posições e dos objetivos dos membros organizacionais. É precisamente essa conturbação que ocorre em 1986, que é objeto de exame no Momento 1 que se inicia pela identificação dos objetivos operativos da organização no período.

Os objetivos oficiais são proposições gerais da organização que pouca utilidade teriam para explicar as atividades dos membros e dos grupos organizacionais (Perrow, 1978). Este caso ora em estudo

confirma - como se pôde perceber no item anterior - a natureza vaga e genérica desses objetivos, incapaz de permitir a compreensão da realidade concreta do DR/SESC/AL.

O conceito de objetivos construído por Perrow (1978) permite estabelecer os reais fins procurados pela organização num determinado momento, através da identificação de sua política operacional.

Na Apresentação do Relatório Anual de Atividades referente ao exercício de 1986, ou seja, antes mesmo de entrar no corpo do trabalho, faz-se referência e presta-se agradecimento aos aportes financeiros do Departamento Nacional/DN, para o bom desempenho do SESC de Alagoas:

"cumpre destacar, como grande realização, o funcionamento do Restaurante dos Comerciários, aspiração primeira dos comerciários desde os anos 70" [grifo desta autora].

Igualmente importantes foram as reformas e construções efetuadas nas instalações do Balneário dos Comerciários e Centro de Atividades Brasília Machado Neto.

A participação do FUNPRI, FUNAC, FPE e FUINVEST [fundos do DN para aplicação dos departamentos regionais em atividades diversas] muito nos ajudou para execução das atividades desenvolvidas.

Destacam-se também as atividades culturais viabilizadas através do Projeto Especial de Cultura" [o PEC é financiado pelo DN e tem orçado para 1986 um montante próximo ao que é alocado pelo DR para realizar todas as outras atividades fim]. (Relatório Anual de Atividades, 1986, p.2)

Percebe-se que a forte injeção de recursos do DN no DR/AL através de várias modalidades - construções, reformas, projetos especiais e fundos - representa uma política adotada pela organização em 1986. O Quadro 2 é o demonstrativo dessa tendência:

QUADRO 2 - DESPESAS REALIZADAS/1986 (em Cr\$)

PROGRAMA	DESP. REALIZADAS	DIFERENÇAS	
		PARA MAIS	PARA MENOS
CULTURA	1.249.460,40	222.560,40	
SAÚDE	901.032,73		84.167,27
ASSISTÊNCIA	476.361,49		31.538,51

Fonte: Relatório Anual de Atividades, 1986.

Esta tendência é reforçada pela comparação feita entre os Orçamentos e os Relatórios de Atividades de 1985 e 1986, que demonstram a enorme influência que têm os recursos do DN no direcionamento da política operacional do DR/SESC/AL.

Todavia, essa injeção de recursos do DN no DR não é a única ação organizacional determinante neste primeiro momento; outra vertente da política e da ação do SESC/AL é percebida na análise dos documentos, e consiste na priorização dada às atividades de caráter cultural e educativo. Essa priorização tem o inegável suporte dos recursos do DN que são claramente canalizados para o fomento dessas atividades.

O já referido Relatório Anual de Atividades (1986, p.13) comprova esta interpretação ao registrar:

"ressalta-se que após a aprovação dos Projetos Especiais de Educação Física e Difusão Cultural, este Programa [cultura] foi dinamizado oferecendo novas atividades e maior entrosamento" (Relatório Anual de Atividades, 1986, p.13).

No Quadro 3 apresentam-se os atendimentos realizados durante o ano de 1986, o que reforça esta afirmação sobre a prioridade dada às atividades culturais:

QUADRO 3 - ATENDIMENTOS REALIZADOS/1986

PROGRAMA	PREVISTO*	REALIZADO	DIFERENÇA	
			PARA MAIS	PARA MENOS
CULTURA	455.212	578.389	123.177	
SAÚDE	236.330	214.356		21.974
ASSISTÊNCIA	628.750	87.637		541.113

Fonte: Relatório Anual de Atividades, 1986

* os atendimentos previstos haviam sido calculados quando da elaboração do planejamento das atividades de 1986, no primeiro semestre de 1985, ou seja, antes das mudanças que ora se relatam.

A observação das informações constantes neste Quadro permite fortalecer algumas conclusões: até então o Programa Assistência - que engloba as atividades de recreação e de assistência social onde se prioriza o caráter assistencialista do trabalho - era o programa prioritário do DR, no qual se descobria o maior potencial de atendimento. Entretanto, a partir de 1986 a tendência se inverte, como pode ser verificado, não como obra do acaso, mas pelo contrário, em razão de uma nova política que se impõe e se fortalece. A prova do fortalecimento consciente dessa nova tendência da ação do DR/SESC/AL, é a projeção de atendimentos para o Triênio 88/90 (Ver Quadro 4) dentro da elaboração do Plano Nacional de Ação do SESC/PLANESC, que anos mais tarde a confirmará.

QUADRO 4 - ATENDIMENTOS REALIZADOS/1988 E PROJETADOS/TRIÊNIO 88/90

PROGRAMA	REALIZADO/88	PROJETADO/TRIÊNIO
CULTURA	1.136.791	2.946.000
SAÚDE	400.217	2.351.610
ASSISTÊNCIA	205.107	1.815.230

Fonte: Relatório Anual de Atividades, 1988

Desta forma, a injeção de recursos do DN no DR, dirigida para as atividades fins e a priorização das atividades culturais e de

caráter educativo, que passam a ser os "carros chefe" do trabalho do SESC/AL nesse período, representam o que realmente é buscado pelas política e ação organizacionais, isto é, constituem os seus objetivos operativos no Momento 1.

No SESC/AL parece claro que estes objetivos sofrem forte influência dos objetivos dos grupos de interesse que disputam posições na organização. Para estes grupos, ter efetiva influência na definição dos objetivos operativos da organização representa ter o poder de determinar os rumos da ação organizacional, e fazê-lo em sintonia com seus interesses. Para Perrow (1978) da mesma forma, os objetivos operativos não têm necessariamente ligação com os objetivos oficiais e estão muito mais frequentemente vinculados aos objetivos dos grupos de interesse, que se buscam identificar em seguida.

No modelo de Etzioni (1974) os diversos objetivos existentes numa organização representam interesses divergentes, fundamentados, segundo Albrow (apud Clegg e Dunkerley, 1980), em diferentes concepções sobre os objetivos organizacionais, que são responsáveis na teorização de Day e Day (apud Clegg e Dunkerley, 1980) pelas divergências sobre as políticas e os objetivos que sustentam as atividades da organização. Esta análise parece retratar a realidade do DR/AL durante o ano de 1986, captada nas entrevistas realizadas.

A maioria dos Funcionários Antigos entrevistados não soube dizer quais as razões para a vinda de um diretor do DN para o DR/AL; alguns afirmaram que nunca se haviam feito essa pergunta. Aliás é interessante mencionar que, sempre que perguntados sobre algum fato dúbio ou que lhes exigisse expressar uma opinião mais firme ou em algum ponto divergente da que eles supunham ser a posição dos

dirigentes, os Funcionários Antigos fugiam à resposta, insistindo no seu desconhecimento do assunto, como se pode observar nos seguintes depoimentos:

"Não sei, talvez Nunca pensei nisso. Nunca parei para pensar porque ele [o novo diretor regional] veio; porque ele está aqui".

"Por incrível que pareça eu não sei dizer".

Apesar disso, consideraram importante registrar que a vinda de um profissional do Rio de Janeiro configurou um desprestígio aos profissionais nativos e aos quadros já existentes na organização, deixando antever assim, sua oposição ao novo diretor e provavelmente ao que ele representava conforme se observa nos depoimentos abaixo:

"Acho que poderiam ter procurado melhor aqui; tem gente capaz no SESC de Alagoas".

"Hoje, falando daquela época, foi um choque, porque o pessoal alagoano não estava acostumado a certas atividades, a certos tipos de trabalho, como teatro, cinema e outras atividades mais avançadas, e ninguém estava acostumado com isso. Nós estávamos acostumados com aqueles mesmos cursos do dia-a-dia que já vinham há anos sendo praticados no SESC em Alagoas. Então ele trouxe novidades, tudo direto do Rio de Janeiro e São Paulo, então isso foi um choque para o pessoal alagoano porque ninguém tinha visto aquilo. Nós tivemos que trabalhar mais, tiveram que contratar mais gente, então os antigos não aceitaram isso".

Este grupo manifestou também em seus depoimentos a necessidade sentida por eles na época, de diminuir os efeitos causados pela vinda de um diretor do DN, definidos como mostra este trecho do depoimento de um dos entrevistados:

"a tensão causadas por uma pessoa nova que chega, e quer mudar... e não sabe direito as coisas...".

Os Funcionários Antigos mostraram então, que o novo Diretor Regional era considerado um elemento estranho ao Departamento Regional que, vindo de fora de Maceió e até de Alagoas, e por isso desconhecedor da realidade local, chegava com desejos de mudança, causando instabilidade em quem até então era detentor de todo o "saber organizacional".

Mostraram também que suas divergências não se limitam ao campo pessoal, do Diretor Regional, mas pelo contrário àquilo que este período representou para o DR/AL tanto no tipo como no volume de trabalho desenvolvido.

Podem-se então resumir os objetivos do grupo de funcionários antigos à manutenção da concepção de assistência social que fundamentava as atividades até então, do ritmo e do tipo de trabalho, que se realizava, enfim à manutenção do DR/AL nos moldes em que se encontrava até 1985.

A resistência à mudança, processo político organizacional tão discutido na literatura especializada, tem neste caso uma representação perfeita de sua aplicação.

Sobre o grupo dos funcionários novos, observou-se que foi o único a afirmar, em sua maioria, que este fato configurava uma intervenção ofensiva, e apontou como indícios dessa opinião, o afastamento do Presidente do Conselho Regional durante o período, o "saneamento de várias situações problemáticas no DR", tais como a demissão de alguns diretores, o afastamento de pessoas em cargos de chefias, a injeção de recursos financeiros do DN e uma revisão radical

dos levantamentos estatísticos dos atendimentos realizados que se mostravam superdimensionados, retratando um ritmo de trabalho inexistente no DR/SESC/AL. (Deve-se esclarecer que o processo pelo qual o DN calcula a quantidade de recursos financeiros a transferir para os Estados por ele subvencionados, depende do número de atendimentos realizados. Com este registro estatístico superdimensionado verificava-se um desajuste neste procedimento). O depoimento a seguir é representativo desta opinião:

"eu acredito que foi uma intervenção e isso aconteceu por causa do caos administrativo. As pessoas estavam trabalhando, não em função das atividades que deviam desenvolver, mas muito mais para atender a grupos organizados, a fins políticos".

O perfil do grupo organizacional é um fator importante na compreensão de suas posições no palco da organização. Para Morgan (1986) e Clegg e Dunkerley (1980), os indivíduos unidos em um grupo de interesse assumem geralmente um mesmo padrão de normas de conduta e de julgamentos de valor. Neste caso em análise, o grupo dos funcionários novos mostra alguns traços comuns que gerariam um padrão de comportamento homogêneo.

O grupo dos funcionários novos é composto por indivíduos mais recentemente ingressos no DR de Alagoas onde se encontram aqueles que foram contratados, na gestão do novo Diretor Regional, para ocupar cargos de responsabilidade - caso daqueles que vêm substituir diretores e chefes afastados - ou para conduzir atividades fins - caso daquelas que são introduzidas nessa época no DR de Alagoas, tais como cinema, vídeo, música e artes plásticas. Observa-se, igualmente, através da identificação feita junto à população amostral

entrevistada, que o grupo dos funcionários mais novos é composto em média por indivíduos mais jovens, com formação cultural mais sólida e posições políticas mais à esquerda, onde se encontram universitários recém-formados.

De acordo com a maioria dos entrevistados deste grupo, o objetivo neste período era:

"sacudir o SESC, acordar o SESC, tentar fazer tudo o que a gente tinha imaginado e nunca tinha podido fazer".

Neste depoimento evidencia-se, pois, o desejo de pôr em prática o instrumental adequado para uma intervenção na realidade social, fornecido pelas recém-aprendidas teorias acadêmicas, constituindo este ponto, o objetivo do grupo neste primeiro Momento.

A identificação feita até agora dos objetivos dos grupos dos funcionários antigos e dos funcionários novos, com posições opostas, de um lado de manutenção da organização no anterior padrão de trabalho e de outro, de mudança e subversão de antigas concepções, vem ao encontro de dois argumentos: de Clegg e Dunkerley (1980), defendendo que a análise do processo político na organização, e dos objetivos organizacionais como seus produtos, não podem perder de vista o processo social conflitante no nível macrosocietário; e de Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) que defende que o conflito de interesses na sociedade, expressa-se na oposição entre os que defendem a manutenção da situação e os que querem que a situação mude.

Ao terceiro grupo, o Conselho Regional, interessava a dinamização do DR/SESC/AL posto que, ser dirigente de uma organização sem capacidade de inserção no seu público-alvo e na comunidade de modo

geral, é como ser timoneiro de um barco sem leme, isto é, estes cargos transferiam um poder mínimo se comparado com seu real potencial.

Isto vem confirmar não somente os argumentos de Galbraith (1986) que entende a organização como fonte de maior potencial na sociedade para que um indivíduo ou grupo alcance e exercite seu poder, mas também, e em particular, a afirmação de Morgan (1986, p.159) de que a autoridade formal "é a fonte mais óbvia de poder organizacional". Entretanto a análise sugere também que o poder auferido deste modo não se exerce somente sobre a organização e seus membros, mas também sobre fenômenos que acontecem além das fronteiras organizacionais.

Há que mencionar que, durante esse período, o Presidente do Conselho Regional/CR (que se mantém no cargo até hoje) licenciara-se desta função para ser candidato a um cargo eletivo no poder legislativo estadual. Em seu lugar assumiu o vice-presidente, defensor da aplicação dos rígidos princípios de eficiência da empresa privada nos negócios públicos.

Assim, a dinamização do trabalho desenvolvido no DR de Alagoas ampliando a área de influência da organização e a quantidade de pessoas alcançadas através de uma maior diversificação de atividades, trouxe benefícios aos dirigentes da organização e membros do Conselho Regional, que rechaçam assim a idéia de "intervenção", afirmando unanimemente que foi por iniciativa desse Conselho que a vinda de um diretor do DN para o DR aconteceu. Deste modo, pelas suas próprias palavras, colhidas em depoimentos como os que são transcritos a seguir, os objetivos deste grupo eram, na época:

"dar uma injeção de ânimo no SESC de Alagoas".

"alguém do DN teria muito mais facilidade por ter contatos fáceis com as fontes de recursos".

A identificação dos objetivos de cada um dos grupos organizacionais neste primeiro momento, permite visualizar o panorama dos interesses que se apresentam em jogo e das tendências que vão se tornando dominantes no DR/SESC/AL no ano de 1986. O exame da distribuição dos recursos humanos, financeiros e materiais, denota um grande reforço nas atividades fins, o que pode ser percebido pela análise dos projetos financiados pelo DN neste período, todos eles dirigidos ao aparelhamento e desenvolvimento de atividades fins. Mesmo quando esses investimentos foram dirigidos para obras, como a recuperação do Balneário dos Comerciários e a instalação do Restaurante dos Comerciários, elas visavam obter amplo retorno em atendimentos.

Esta dinamização das atividades do SESC acontecia sob a liderança profissional dos jovens funcionários que tomam a dianteira desta renovação e lhe impõem certa influência na sua consecução. Este fato adequa-se à afirmação de Bacharach e Lawler (apud Hall, 1984) e de Morgan (1986), de que o conhecimento profissional especializado é uma das fontes de poder organizacional. Isto pode ser verificado por exemplo, através da informação colhida no Departamento de Pessoal do DR, de que entre os 16 cargos de nível de diretoria e chefia existentes, 11 eram ocupados por Funcionários Novos na organização. Essa influência manifesta-se também na prioridade dada pela organização às atividades culturais e de caráter educativo neste período através do direcionamento dos projetos do DN para essa área, como é o caso do Projeto Experimental de Cultura/PEC e do projeto

"Mexendo o SESC", este no campo da prática esportiva e cujo o sugestivo nome reflete bem o espírito instaurado na organização neste período. Esta ligação entre os objetivos da organização e os objetivos de um dos grupos do DR/SESC/AL, remete para a elaboração teórica do Perrow (1978).

Discutindo a formação dos objetivos operativos, o autor liga-os claramente aos interesses, tarefa e poder do grupo dominante dentro da organização aprofundando assim a importância da ligação entre os objetivos operativos e os fins desejados por um grupo organizacional. Deste modo, segundo Perrow (1978) e Clegg e Dunkerley (1980) poder-se-à determinar o curso que a organização está imprimindo às suas atividades, ao examinar os fins particulares buscados pelo grupo dominante.

Na primeira hipótese, sugere-se a possibilidade de verificar esta relação neste estudo de caso, devendo-se para isso identificar o grupo dominante.

Se o poder de um grupo é medido pela sua capacidade em provocar consequências em relação à ação de outro grupo ou da organização, como defende Lukes (1980a), e se essa medição é feita com base no volume de recursos que o grupo é capaz de canalizar para atender seus interesses - neste caso para as atividades que ele considera prioritárias - então pode-se supor que os Funcionários Novos estão neste período da vida organizacional, exercendo um poder superior aos demais.

Isto pode ser verificado pelo exame dos investimentos do DN, canalizados para as novas atividades do DR, principalmente para as atividades culturais e educativas que são prioridades do grupo dos

funcionários novos. Da mesma forma, a possibilidade aberta pelo novo diretor oriundo do DN para as inovações dos serviços oferecidos pelo SESC/AL, identifica-se aos objetivos de mudança e inovação da prática profissional dos Funcionários Novos.

Deste modo, conclui-se que o grupo dos funcionários novos pode ser, neste primeiro Momento, considerado o grupo dominante em razão da correspondência entre seus objetivos e os fins realmente buscados pela organização neste período, permitindo que se corrobore a primeira hipótese que afirma a convergência entre os objetivos operativos da organização e os objetivos do grupo dominante para este Momento ocorrido em 1986.

Esta etapa da vida da organização que balança entre o sentimento de intervenção e a ação inovadora trazida por um elemento exógeno, apresenta uma característica peculiar que não se repete nos dois momentos seguintes: este período representou o ponto de inflexão da vida organizacional, ou seja, a transição para uma nova dimensão da ação e da política organizacional, onde as inovações se tornaram preponderantes.

Deste modo, depreende-se que somente neste período surgiram, ou pelo menos se definiram os grupos de interesse com as feições, isto é, com os objetivos e interesses aqui descritos. Por essa razão, neste Momento verifica-se uma forte identidade entre os objetivos estruturais e os objetivos conjunturais dos grupos organizacionais.

Nesta fase há portanto indícios de que as prioridades dos grupos passam pela sua própria estruturação e fortalecimento, o que explica a priorização dos objetivos conjunturais mais próximos aos objetivos estruturais em cada grupo.

Ao se comparar, no fim da análise do terceiro Momento as conclusões a respeito das prioridades dadas pelos grupos de interesse aos seus objetivos, poder-se-á então responder à segunda hipótese, que afirma a variabilidade dessas prioridades.

Na linha de raciocínio exposta antes, pode ser percebida também uma identidade mas em grau menor - visto que apenas ocorre no que respeita à injeção de recursos do DN no DR e não no que concerne à priorização das atividades culturais - entre os objetivos da organização e os objetivos do grupo do Conselho Regional. Assim, como observou Giorgiou (apud Seguin e Chanlat, 1989), os objetivos organizacionais não são determinados exclusivamente por um grupo de interesse mesmo que este seja o grupo dominante, pqsto que até este grupo sofre, segundo este autor, modificações, condicionamentos e limitações.

Por esta razão é que se verifica a formação de uma coalizão durante este período, entre o Conselho Regional e o grupo dos funcionários novos, mesmo que isso não seja conscientemente buscado por eles.

Se confrontados, os objetivos estruturais destes dois grupos revelam uma clara divergência na concepção dos serviços de cunho social prestados pelo SESC. Essa divergência é revelada pelo confronto entre a concepção assistencialista e fisiológica e a concepção emancipadora e educativa da prática de serviço social, que a observação da prática e dos discursos dos membros desses grupos descortinou, devendo ser entendida como uma questão de fundo ideológico, refletindo visões de mundo diferentes.

Entretanto, neste momento de crise na vida da organização, estes objetivos estruturais tendem a diluir-se nos objetivos conjunturais que se apresentam mais imediatos, sem no entanto deixarem de ser o seu fundamento ideológico. Em outras palavras, os grupos de interesse entre eles o grupo dominante no período em análise, abdicam da "pureza" de seus objetivos, adaptando-os, modificando-os ou até substituindo-os se assim se faz necessário em algum momento considerado crucial para a definição da posição do grupo nos arranjos de poder que acontecem.

Diante destas avaliações, corrobora-se a terceira hipótese que afirma que os objetivos principais dos grupos são relegados a um segundo plano quando outros mais importantes se apresentam num determinado momento.

Este procedimento dos grupos organizacionais torna-se um facilitador para a formação de uma coalizão entre o Conselho Regional e os Funcionários Novos, pois que seus interesses conjunturais estão neste momento interligados, dependentes e tornam-se por isso comuns. Esta questão remete para o teor da quarta hipótese desta pesquisa que afirma que as coalizões assumem os objetivos que são momentaneamente comuns e prioritários para os grupos que as compõem.

A racionalidade política é para Morgan (1986), o que determina, no quadro de uma interpretação política das organizações, as intenções e as ações dos membros organizacionais. A definição dos objetivos organizacionais é parte integrante deste processo dominado pela racionalidade política (Morgan, 1986), que engendra a negociação para o alcance dos fins desejados e assim permite o surgimento das coalizões.

Se aos Funcionários Novos interessava influir decisivamente no direcionamento da ação do DR/SESC/AL e na conceitualização das atividades, para o Conselho Regional era importante dinamizar e ampliar o raio de influência da organização - para através dele ter seu poder político, fora das fronteiras da organização, ampliado. Deste modo foi possível aos dois grupos construir uma coalizão deixando de lado, pelo menos neste momento, objetivos que não lhes eram comuns, ou que não eram prioritários. Assim, os grupos abdicam da hegemonia no processo organizacional onde buscam alcançar os seus objetivos, em troca da possibilidade de somarem suas forças e derrotarem uma situação que lhes é hostil.

Neste caso a coalizão tem que combater o desejo de não-mudança, de manutenção do "status quo" e de privilégios do grupo dos funcionários antigos que detêm em seu poder - pelo fato de em sua maioria ocupar funções na área administrativa - o conhecimento das inúmeras normas, regulamentos e leis que normatizam e balizam a atuação do SESC.

Estes fatos corroboram a elaboração teórica de Georgiou (apud Seguin e Chanlat, 1989) segundo a qual nem mesmo o grupo dominante pode determinar inteiramente os objetivos da organização e que este deve fazer concessões aos interesses de outros grupos, ceder às suas exigências para poder ver satisfeitos seus objetivos mais importantes ou pelo menos parte deles.

Deste modo, a quarta hipótese pode ser corroborada ao entender que as cedências do grupo dominante acontecem no processo de formação da coalizão em que as questões divergentes que separam os dois grupos, neste caso, são relegadas a segundo plano, permitindo um

entendimento naquilo que lhes é comum e que em determinado momento é também prioritário.

Entretanto, como foi visto antes, os objetivos estruturais dos dois grupos encontram-se em campos conceituais opostos. A coalizão, que tem como propósito claro unir forças para fazer vencedores os objetivos mais importantes para cada um dos grupos de interesse, não sobrevive à perda da importância estratégica dos objetivos conjunturais que a geraram, como ilustra o depoimento a seguir:

"era importante aproveitar aquele momento [sobre a estadia do novo diretor, a injeção de recursos do DN e a colaboração do Conselho Regional que o grupo de funcionários novos avaliava como passageira] para a gente tentar ir mais fundo na transformação do SESC. Tínhamos que trabalhar nossas idéias e implementá-las".

Percebe-se aqui a consciência da importância de aproveitar aquele momento em que as forças se achavam unidas e os objetivos eram comuns. Durante a análise do segundo momento que ocorre em 1987, se perceberá que os objetivos que mobilizam e são comuns a esses grupos já não são os mesmos. Esta observação vem corroborar a quinta hipótese que sugere que a coalizão se desfaz após passado o momento de crise que a fez surgir.

A exposição e análise traçada sobre o Momento 1, através da identificação dos objetivos operativos da organização no período, dos objetivos dos grupos e do grupo dominante e da relação entre os objetivos deste com os objetivos organizacionais, permite traçar um perfil conflituoso da organização. O conflito surge porque os objetivos dos grupos não se limitam a diferentes desejos e concepções

políticas e sociais, mas têm seu contraponto na prática, isto é, na ação organizacional. A atividade dos grupos no cotidiano da organização é assim marcada pela dissonância, provocando as reações daqueles que sentem seus interesses atingidos.

No DR/SESC/AL isso se inscreve no evidente antagonismo entre os objetivos operativos da organização que buscava se modernizar, alavancados pelos interesses de mudança do grupo e da coalizão dominante, e os objetivos dos Funcionários Antigos, defensores do establishment. Esta conclusão permite corroborar a hipótese principal que afirma que o conflito decorre da divergência entre os objetivos operativos da organização e os objetivos dos grupos de interesse.

4.3 - MOMENTO 2: ABERTURA OU LEGALIDADE?

Em 1987, novo episódio vem alterar a rotina do Departamento Regional/DR de Alagoas, fruto de um processo iniciado em 1986 que visava criar as condições para a abertura da organização à comunidade de Maceió. Até então o DR/AL seguia rigidamente seus estatutos e regulamentos, dirigindo suas atividades exclusivamente para os comerciários e seus dependentes. Este procedimento, já abandonado por muitos outros Departamentos Regionais, criava situações como esta descrita por um dos entrevistados:

"...foi então que se abriu para a comunidade que até então só participava com 10% das vagas em algumas atividades. Podemos trabalhar com pessoas da comunidade quando não houvesse demanda dos comerciários. Então criou mais dinâmica, porque deixamos as turmas de meia dúzia de alunos e passamos a ter muita gente frequentando".

"Só podia ter 10% de usuários e o resto tinha que ser comerciários. Então tínhamos sempre essa quota preenchida e o resto vazio".

Estes e outros depoimentos permitem retratar o DR/SESC/AL no período que antecedeu o Momento agora em análise: o Centro de Atividades, onde funciona a sede da organização, apresentava muitos espaços ociosos, os jardins mantinham-se bem cuidados, a quadra esportiva servia de estacionamento e os poucos jovens que frequentavam as atividades esportivas no ginásio, acessavam-no pelo portão secundário. Pelo portão principal "entravam as pessoas bem vestidas". O clima da organização era de paz e tranquilidade. O Balneário dos Comerciários, demasiado distante do centro da cidade, para os hábitos maceloenses, era considerado um "elefante branco" pelo baixo atendimento que produzia em relação ao seu potencial.

Paralelamente, a correção dos procedimentos indevidos de sobredimensionamento dos registros de atendimentos que aconteciam até 1986, gerou uma diminuição drástica dos atendimentos realizados como se pode observar no Quadro 5.

QUADRO 5 - ATENDIMENTOS REALIZADOS/1985/1986/1987

PROGRAMA	1985	1986	1987
CULTURA	829.876	442.444	862.525
SAÚDE	213.987	214.177	280.287
ASSISTÊNCIA	566.939	88.176	257.751

Fonte: Relatórios Anuais de Atividades, 1985 e 1987.

Este fato criou problemas de ordem financeira - por razões já explicadas antes - e problemas políticos, na medida em que, como se pôde perceber, tornou-se um argumento largamente utilizado pelo grupo

dos funcionários mais antigos, na sua luta contra as mudanças introduzidas no DR/AL a partir desse ano.

Por esta razão, a abertura do DR/SESC/AL para a comunidade, tornou-se uma necessidade para o grupo dominante - identificado no Momento anterior - e para seu aliado que, conjuntamente, detinham as posições de decisão que determinavam os rumos da ação e da política organizacional.

Para que a abertura à comunidade respeitasse o estatuto que criou o SESC, que determina como público alvo os comerciários e suas famílias, o DR/AL criou a categoria do "usuário" que, ao lado do "comerciário" e do "dependente" passou a poder frequentar as atividades - exceto os serviços médicos e odontológicos - pagando taxas superiores aos demais. É assim que, por exemplo, é criado o Buffet, em instalações contíguas às do Bandeirão no Restaurante dos Comerciários que, destinado aos "usuários" tinha como função subsidiar, através de seu superávit, as refeições oferecidas aos comerciários e dependentes no sistema de bandeirão. Surge a figura da "prioridade", isto é, a comunidade torna-se público alvo do DR/AL mas garante-se a prioridade aos comerciários, como registra o Presidente do Sindicato dos Comerciários na seguinte declaração:

"Eu questionei muito isso no Conselho Regional, mas o que disseram é que só atenderiam o usuário se não houvesse demanda do comerciário. Então a gente se engajou".

Se os objetivos operativos são, segundo Perrow (1978), os fins realmente desejados pela organização, aqueles para onde são canalizados grande parte dos recursos, então os pontos até agora

descritos representam precisamente os objetivos operativos do DR/SESC/AL neste período. O Relatório Anual de Atividades de 1987 afirma no texto de Apresentação endereçado pelo presidente do Conselho Regional aos demais conselheiros que:

"os resultados expostos também se fizeram sentir de forma positiva na relação SESC/Comunidade, medida pela participação dos maceioenses nas nossas atividades, através dos entendimentos e trabalhos conjuntos cada vez mais numerosos com as suas entidades representativas" (Relatório Anual de Atividades/R.A.A., 1987, p.2).

Este documento que descreve e analisa o trabalho realizado no DR/AL durante o ano de 1987, tece algumas apreciações mais adiante sobre os atendimentos realizados, informando que eles superaram o exercício anterior em 88% (R.A.A., 1987) e que as atividades que mais se destacaram no aumento dos atendimentos foram Expressões Artísticas e Desenvolvimento Artístico-Cultural - que englobam as atividades culturais - com índices de crescimento da ordem de 1.095,9% e 356,9% respectivamente (R.A.A., 1987). Na sequência o referido documento aponta

"dois fatores básicos para o alcance destes resultados: I) a formação e capacitação da equipe técnica; II) o respaldo técnico, material e financeiro proporcionado pelo DN através do PEC [Projeto Especial de Cultura]." (Relatório Anual de Atividades/R.A.A., 1987, p.34).

Em suma, a organização, neste período, busca fora das fronteiras de seu público alvo tradicional, a solução para alguns de seus problemas. Desta feita, trabalha no sentido de se preparar para a absorção desse contingente de pessoas. Identificados os objetivos

operativos deste momento, faz-se necessário identificar os objetivos dos grupos de interesse nesse mesmo período.

O grupo formado pelo Conselho Regional mantém seu objetivo maior de buscar ampliar o raio de ação da organização, desta vez não através da ampliação do leque de atividades, mas pela própria ampliação do público alvo. Seu objetivo continua a ser o de auferir prestígio e poder dentro, mas principalmente fora do Departamento Regional, como é ilustrado pelo seguinte depoimento:

"Nós sentimos que esse objetivo [o objetivo oficial] é alcançado pela estrutura que essas entidades têm a nível de Brasil, pela credibilidade, pela experiência que dá hoje aos governos municipais, estaduais e até ao governo federal. Hoje até já exportamos para alguns países as experiências de SESC e SENAC".

Vale ressaltar que o presidente do Conselho Regional foi candidato a deputado estadual, eleito para uma suplência em 1986, e posteriormente, em 1990, eleito deputado estadual mais bem votado do Estado de Alagoas. Esta questão pode ser observada no seguinte depoimento de um funcionário:

"olha, sabemos que por trás da idéia da abertura à comunidade também tinha gente com a idéia de que não é só comerciante que vota; todos os membros da comunidade têm voto, então..."

Como já foi antes demonstrado, a baixa frequência de comerciantes e dependentes permitia que o DR deixasse grande parte de seu potencial em espaço físico, equipamentos e recursos humanos capacitados, inativos durante uma parte do dia, o que levava à ocorrência de outro problema apontado pelo presidente do Conselho

Regional neste depoimento:

"o usuário veio para melhorar a arrecadação do SESC, porque os serviços prestados aos usuários são mais caros; então isto [a abertura à comunidade] aconteceu também no sentido de melhorar o caixa na arrecadação da receita própria"

O grupo de funcionários mais novos, por sua vez, vê na participação da comunidade a possibilidade de realizar atividades que antes eram comprometidas pela baixa procura. Esta clientela traz novo aporte tanto em termos de quantidade quanto pelo fato de ser portadora de um conjunto de características diferentes da dos comerciários - como se pôde perceber pela consulta às pesquisas realizadas na época junto a esse contingente: em média são indivíduos mais jovens, grande parte ainda fora do mercado de trabalho e por isso disponível e receptiva a um sem número de atividades culturais, esportivas e de lazer, que não despertam o interesse dos comerciários. Assim, esta nova categoria de público torna-se objeto predileto do trabalho dos técnicos, permitindo-lhes inovações nas formas de realizar as atividades. Esses técnicos, em sua maioria componentes do grupo dos funcionários novos, arranjam, desta forma, justificativas para a manutenção, ampliação e até para a prorrogação dos projetos mantidos pelo DN no DR, que representam, para eles, privilegiados canais de expressão de sua experimentação profissional.

O grupo de funcionários novos assume neste período um apoio claro a esta posição como demonstra o seguinte depoimento:

"...dar espaço para a comunidade carente do bairro foi excelente. Ocupou-se todos os espaços ociosos, por exemplo a quadra esportiva externa que era um estacionamento para os funcionários e passou a ser

usada para a prática do esporte".

O trecho transcrito a seguir da Justificativa do Projeto de Artes Plásticas, parte componente do Projeto Experimental de Cultura/PEC (1986), ilustra bem essas novas idéias:

"Tentando colocar as Artes Plásticas, num esforço conjunto com outras entidades, de uma forma menos elitizada, dando oportunidade e acesso não só ao artista mas também a um novo público, aquele que não frequenta as galerias. Para isso, acredita-se que a arte tenha que ganhar outros espaços fora das quatro paredes (já que este está assegurado) indo para a praça, para as ruas" (PEC, 1986).

O Quadro 6 demonstra os atendimentos realizados no exercício de 1986 e 1987 e comprova o aumento de atendimentos buscados e conseguidos pelos técnicos:

QUADRO 6 - ATENDIMENTOS REALIZADOS/1986/1987

PROGRAMA	REALIZADO EM 86*	REALIZADO EM 87
CULTURA	442.444	862.525
SAÚDE	214.177	280.287
ASSISTÊNCIA	88.176	257.751

Fonte: Relatório Anual de Atividades, 1987

* Estes dados dos atendimentos realizados em 1986 não conferem com aqueles registrados no R.A.A/86. Esta discrepância, entretanto, não afeta o conteúdo do que se busca comprovar através deles.

Quanto ao grupo dos funcionários mais antigos, percebe-se nas suas afirmações a defesa da legalidade entendida como um rigoroso e provavelmente exagerado apego às normas, nomeadamente no que respeita ao trabalho exclusivo com os comerciários e seus dependentes. O desprezo pela comunidade pobre, o desejo de elitizar a frequência do DR/AL, é flagrado neste trecho:

"Essa comunidade rouba muito o nosso tempo. Essa criançada [referindo-se às crianças do bairro do Poço] sempre nos deu problemas; havia jogos, e outras atividades, havia um monte de coisas para eles fazerem, mas eles quebravam. O problema não era da entidade [o Departamento Regional] que não forçava, mas... não tinha jeito!".

Mais uma vez este grupo cumpre o papel de freio a uma mudança e às inovações que os outros grupos buscam trazer para dentro da organização, mesmo que motivados por interesses diferentes. Um membro do grupo dos Funcionários Novos diz a esse respeito:

"A reação contra, foi dos conservadores, do pessoal mais velho, porque eles teriam que trabalhar mais e teriam que se envolver com uma turma com que eles não queriam se envolver, que são as pessoas carentes do bairro onde fica o SESC".

Mapeados os objetivos dos grupos de interesse, cabe agora traçar a relação destes com os objetivos operativos da organização neste período, no sentido de identificar o grupo dominante neste segundo Momento da análise.

Se as inovações metodológicas na prática dos serviços de cunho social e as experimentações no trabalho desenvolvido no DR/AL, são objetivos do grupo dos funcionários mais novos, eles só podem acontecer se houver ampliação do leque de ação e da influência da organização, fim desejado pelo Conselho Regional. Assim é que os objetivos destes dois grupos apresentam um certo grau de complementaridade.

Identificar o grupo dominante entre estes dois grupos organizacionais, exige uma observação ampla e precisa, que

que não teria força de impor, e que, não sendo comuns ao outro grupo, o Conselho Regional, inviabilizaria a coalizão.

Esta interpretação ratifica a proposta teórica de Georgiou (apud Seguin e Chanlat, 1989) quando afirma que o grupo dominante negocia seus objetivos com os outros grupos que defendem interesses diferentes.

A definição operacional da variável "poder dos grupos organizacionais" exposta no capítulo 3 e fundamentada na contribuição teórica de Lukes (1980a) e Morgan (1986), defende que uma maior quantidade de recursos e vantagens carregados por um dos grupos, é a demonstração de seu poder na organização. Deste modo, a análise aponta o Conselho Regional como grupo dominante neste momento, em razão de não somente seus objetivos se identificarem com os objetivos operativos da organização no período, mas por ser o grupo que mais interesses teve atendidos nesta fase.

A decisão dos Funcionários Novos de priorizarem uma questão conjuntural tal como a ampliação do público alvo em detrimento de outra parte de seus objetivos estruturais, por avaliarem a importância momentânea desta conquista e também verificarem sua incapacidade de serem hegemônicos, vem confirmar a assertiva da terceira hipótese. Esta propõe que os objetivos principais, aqueles que constituem o principal fundamento do grupo são frequentemente deixados em segundo plano para que o grupo, naquele momento, possa priorizar objetivos que adquiriram importância estratégica, até pelo fato de permitirem o fortalecimento das posições do grupo na organização.

A complementaridade, ou melhor, a dependência entre os objetivos desses dois grupos organizacionais é traduzida no quadro das

relações intraorganizacionais, pela coalizão formada, também neste momento, entre o CR e os Funcionários Novos, unidos contra o esforço legalista e de manutenção da situação existente do grupo dos funcionários antigos. Os fatos parecem ainda indicar que, para que essa coalizão acontecesse, os grupos coligados relegaram a segundo plano alguns de seus objetivos estruturais, tais como a priorização das atividades de lazer e de caráter assistencialista, para o Conselho Regional, e o uso de critérios não técnicos na estruturação das atividades do DR, para os Funcionários Novos.

A quarta hipótese, preconizando que as coalizões assumem durante determinado período os objetivos que são comuns aos grupos coligados, é mais uma vez comprovada precisamente pelo caráter de complementaridade e principalmente de dependência que assumem os objetivos desses dois grupos. O desejo "expansionista" do Conselho Regional, que se realiza pela ampliação do público alvo da organização, só poderia se realizar se houvesse participação positiva dos técnicos na elaboração, negociação e execução dos projetos do DN que se destinavam à comunidade de modo geral. Por sua vez, o desejo de "influência conceitual" dos Funcionários Novos, ou em outras palavras, o seu interesse em determinar novos padrões de trabalho no âmbito da prestação de serviços de cunho social, apenas seria possível com o aporte dessa nova clientela. Assim é que a abertura do DR/SESC/AL para a comunidade tornou-se um objetivo dos dois grupos, permitindo o surgimento de uma coalizão naquele período.

Demonstra-se, nesta análise, que os grupos formadores da coalizão conseguem unir-se em razão de seus objetivos conjunturais coincidirem neste momento. Mas, por serem conjunturais, estes

objetivos têm uma vida útil de curta duração, isto é, alcançada a meta de abrir o SESC de Alagoas para a comunidade, esta questão deixa de mobilizar as atenções. Esta conquista deixa de ser atual a não ser que em algum momento seja ameaçada e volte a mobilizar os grupos para a sua defesa.

Os objetivos estruturais dos grupos não são afetados pela sua articulação neste momento específico da vida da organização, o que significa que os grupos, passado este momento em que as atenções estiveram viradas para esta questão, como afirmaram todos os entrevistados, voltam às suas anteriores posições relativas. Isto pode ser inferido através da observação, em perspectiva, da posição dos grupos de interesse nos sucessivos momentos analisados.

No Momento 1, o Conselho Regional e o grupo dos funcionários novos uniram-se em torno do objetivo de intensificar o dinamismo no trabalho da organização, enquanto neste segundo Momento os grupos coligados, apesar de serem os mesmos, têm um objetivo comum diferente, o que parece indicar que não houve uma sequência natural de um período para outro, mas pelo contrário um novo rearranjo de forças e interesses, que possibilitou esta coalizão, coincidentemente entre os mesmos grupos. Após a concretização da abertura do DR à comunidade, isto é, após atingido o objetivo da coalizão, cessa de existir o motivo que gerou a união entre os grupos e esta se desfaz. A observação do Momento 3 poderá reforçar esta afirmação, se nele não estiver presente a mesma coalizão.

Esta avaliação vem corroborar a quinta hipótese, que defende que as coalizões se desfazem após os momentos de crise que as geraram.

Confirmando de novo neste segundo Momento a teorização de Dahrendorf (apud Rocher, 1989b), o conflito no Departamento Regional do SESC de Alagoas trava-se essencialmente entre aqueles que desejam mudar a situação e aqueles que têm interesse em que ela se mantenha e se perpetue, ou seja, o conflito neste caso também se define em relação ao status quo. Os grupos de funcionários novos e o Conselho Regional defendem a mudança da situação existente, enquanto o grupo dos funcionários antigos defende sua manutenção.

Se o conflito analisado neste segundo Momento foi exacerbado pela divergência entre os objetivos conjunturais dos grupos, é entretanto a divergência entre os objetivos estruturais desses grupos, discutido no início deste capítulo, que mostra ser determinante no posicionamento deles no quadro da política organizacional, o que permite concluir que se pode, igualmente neste ponto, corroborar a abordagem de Dahrendorf (apud Rocher, 1989b) sobre as origens estruturais do conflito.

Estas questões remetem para a hipótese principal desta pesquisa que relaciona o desencadeamento do conflito no SESC de Alagoas, à divergência entre os objetivos operativos da organização e os objetivos dos grupos de interesse, na medida em que os primeiros representam a situação existente na organização e os segundos são símbolos da situação desejada pelos grupos. Assim, quando os objetivos da organização coincidem com os objetivos de um grupo, deduz-se que a situação existente e a situação desejada são também coincidentes, logo não existem as condições necessárias para o surgimento do conflito. Ao contrário, se os objetivos forem divergentes, as situações existente e desejada não coincidirão, gerando conflito até que haja adequação

entre as situações, ou que os interesses percam a importância que lhes foi conferida em determinado momento.

Mais uma vez, desta feita no momento em que, no DR/SESC/AL estava em pauta a abertura ou não para a comunidade, a divergência entre os objetivos operativos da organização - com os quais estavam em sintonia dois dos grupos de interesse - e os objetivos de um terceiro grupo foi a razão do surgimento do conflito descrito neste item.

4.4 - MOMENTO 3: PÚBLICO OU PRIVADO?

O terceiro momento a ser analisado teve início em 1987 e atingiu o seu auge em 1988, meses antes da promulgação da nova Constituição. Diferentemente dos outros dois momentos, este obteve uma dimensão nacional, não sendo circunscrito exclusivamente ao âmbito do DR/SESC/AL.

A instalação dos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte para a elaboração da nova Carta Magna da nação representou a coroação de um intenso movimento nacional de participação política da sociedade.

O SESC, como organização nacional, sentiu intensamente as repercussões desse período e do momento político que se vivia, por ter mais uma vez em sua história questionado seu caráter privado. Esse fato aconteceu quando surgiu na Comissão da Ordem Social a proposta de estatização das organizações SESC, SENAC, SESI e SENAI. Essa proposta visava retirar da alçada do empresariado do comércio e da indústria o poder sobre estas organizações, o que significava não somente alterar

a composição dos Conselhos Regionais, como também alterar o estatuto dos seus milhares de funcionários e herdar o imenso patrimônio dessas organizações em todo o território nacional.

Este período foi, na opinião da maioria dos entrevistados, um dos mais difíceis da vida do SESC quando o que estava em jogo era sua própria sobrevivência, tanto como instrumento de poder de um determinado segmento da sociedade, quanto como eficiente prestadora de serviços à população.

Os dirigentes do SESC identificaram como uma das causas do desencadeamento deste processo no âmbito dos trabalhos constitucionais, o distanciamento existente entre a organização e a sociedade política, que resultou num grande desconhecimento por parte dos formadores de opinião e dos detentores do poder de decisão no legislativo sobre o papel e o desempenho do SESC. Diante desse diagnóstico, a organização desencadeia em todo o país uma grande campanha de divulgação sobre como ela é e o que ela faz, visando angariar em curto espaço de tempo o apoio necessário à não aprovação da proposta de estatização. No Editorial do seu órgão de divulgação, o Departamento Nacional do SESC refletia essa dupla diretriz ao relatar, em algumas linhas, as razões da criação do SESC e a sua atuação naquela época, enfatizando o volume dos atendimentos realizados através de seus serviços em todo o país, acrescentando na sequência:

"as quatro entidades nunca precisaram de recursos do Tesouro Nacional e sempre se mantiveram com as contribuições do empresariado do Comércio e da Indústria. A ameaça que hoje paira sobre elas deixa perplexa toda a sociedade" (Editorial, 1987).

O mesmo documento, mais adiante, rematava em tom de apelo:

"é nesse sentido que os empresários do Comércio e da Indústria, através da CNC e da CNI [Confederação Nacional do Comércio e Confederação Nacional da Indústria], lançam um grito de alerta aos Senadores e Deputados Constituintes. Que não se deixem seduzir por argumentos que tentam esconder o indisfarçável desejo de pôr as mãos num patrimônio arduamente construído em mais de quatro décadas de trabalho profícuo, cujo resultado pode ser medido pelo prestígio que o SESC, SENAC, SESI e SENAI conquistaram, não apenas junto às suas clientelas específicas, mas igualmente entre o público em geral - em contraste com o descrédito que macula a imagem de outras instituições supostamente voltadas para fins semelhantes" (Editorial, 1987).

Estes eram, portanto, os fins que a organização estava buscando naquele período, para os quais eram direcionados os recursos disponíveis. Os depoimentos concedidos traçam o seguinte retrato da organização naquele momento: os dirigentes eram mobilizados para promoverem a articulação das ações de defesa da organização; muitos funcionários dispensados de parte de suas tarefas cotidianas para se dedicarem à coleta de assinaturas de apoio; salas, telefones e carros entre outros equipamentos eram postos à disposição desse trabalho. De Norte a Sul do país, e Alagoas não fugiu à regra, o SESC mobilizou seu aparato para atender seu objetivo maior naquele momento, que era o de sobreviver nos moldes existentes.

O panorama descrito permite então identificar os objetivos operativos da organização neste terceiro momento: a organização nacional e o Departamento Regional/DR de Alagoas em particular, objetivavam angariar apoio para sobreviver sem alterar sua estrutura organizacional, ou em outras palavras, sem alterar sua estrutura de poder.

Os dirigentes do Departamento Regional do SESC de Alagoas, ou seja, os membros do Conselho Regional não foram exceção à regra nacional e engrossaram o coro da defesa intransigente da sobrevivência da organização nos moldes em que ela existia até então, diagnosticando o que representou este momento, da seguinte forma:

"O que aconteceu em 1988 é que, na hora em que nós sentimos que o SESC e o SENAC iriam acabar, nós percebemos o total desconhecimento que se tinha da entidade que, com a influência de apenas meia dúzia de deputados de pensamento estatizante e socialista, quase conseguiam fazer com que o governo tomasse tudo".

A identificação do problema feita nestes moldes permitiu a esse grupo a formulação dos objetivos a atingir e de uma linha de ação que facultasse obter resultados a curtíssimo prazo, como é ilustrado por este trecho de um dos depoimentos coletados:

"o que nós fizemos foi bater um recorde de, em 4 ou 5 meses conseguir mostrar para todos o que o SESC e o SENAC faziam, e mostrar para essa gente que estavam pondo em risco o patrimônio do trabalhador que é mantido pelo empregador e que presta um relevante serviço. Convidámos os deputados para visitar as entidades e recolhemos tantas assinaturas de apoio, que o Senador Albano Franco e Antônio de Oliveira Santos [Presidente da Confederação Nacional da Indústria e Presidente da Confederação Nacional do Comércio respectivamente] levaram-nas em carrinho de mão. Foi o maior lobby do país!".

Estes eram portanto os objetivos do grupo do Conselho Regional: manter o SESC como entidade de caráter privado, preservando a mesma composição do Conselho Regional. Para isso, o grupo agia no sentido de mobilizar todos aqueles que pudessem de alguma forma influir na decisão do Congresso Nacional Constituinte, pressionando

para que fosse vitorioso seu objetivo de não mexer no SESC.

O grupo dos funcionários antigos desta vez não mostrava uma posição tão cautelosa quanto nos outros dois momentos, sentindo esta pesquisadora muita facilidade e disposição por parte dos entrevistados em responder a todas as perguntas formuladas sobre este assunto. Este comportamento não é difícil de ser compreendido na medida em que, neste episódio, o grupo partilhava dos objetivos do grupo dirigente, logo, sentindo-se à vontade para expressar suas opiniões, como se percebe nestes trechos de entrevistas:

"Eu fui contra essa proposta, primeiro pela má qualidade dos serviços públicos, e em segundo lugar pelo que eu conheço de SESC que presta serviços maravilhosos ao nosso país".

"Eu fui contra a estatização, o SESC desenvolve um excelente trabalho e não há porquê mudar".

Pode-se inferir pelas manifestações dos membros deste grupo, que havia uma nítida satisfação em poder estar, desta vez, do lado da organização, defendendo seus valores, sentindo-se parte integrante da grande família. Assim, os objetivos deste grupo estão sintonizados com os do Conselho Regional, na medida em que ambos defendem a permanência do SESC como entidade privada e estruturada nos moldes atuais.

O grupo dos funcionários novos não tem uma posição homogênea. De um lado, todos concordam sobre a incompetência do poder público em oferecer serviços de qualidade à população e o papel do SESC de minimizador dessa deficiência; de outro, assumem como seu interesse a alteração da composição dos Conselhos Regionais propondo junto com o SENALBA (sindicato que representa entre outros os trabalhadores do SESC) uma formação tripartite, em que empresários do

comércio, representantes dos empregados e representantes do poder público tivessem o mesmo número de assentos nesses órgãos dirigentes.

Todavia, a manutenção da organização de onde todos dependiam para sua sobrevivência física e também profissional, visto que a administração fundamentada em princípios de eficiência próprios da iniciativa privada no Brasil, engendrava as condições adequadas para o bom desempenho profissional desses jovens técnicos, foi o objetivo que soou mais alto na tomada de posição do grupo naquele momento.

As entrevistas colhidas junto aos Funcionários Novos, mostram que apesar de inseguros, e talvez abdicando de algum interesse, este grupo adere à defesa do SESC:

"Me engajei, passei lista de assinaturas para os comerciários que frequentam aqui, pedi às vizinhanças o seu apoio e tentei torná-los cúmplices do nosso problema."

"Fui totalmente contra a estatização.(...)Eu acho que a partir do momento que se estatizasse o SESC, ele estaria no grande risco de cair na mesmice dos órgãos públicos promotores de cultura e entidades assistenciais do governo. Viraria mais um cabide de emprego, coisa que ainda assim acontece, mas então ficaria mais acirrada ainda. Na realidade acredito que o SESC iria desmoronar. A manipulação do repasse de verba seria muito séria."

O quadro apresentado retrata um momento em que os objetivos conjunturais dos grupos coincidem. Todavia, a interpretação do discurso dos membros dos grupos organizacionais indica que interesses de raízes diferentes estão no bojo de objetivos coincidentes.

Adotando a terminologia e tipologia de Morgan (1986) parece que interesses de trabalho sejam a motivação dos Funcionários Antigos, que interesses de carreira motivem os Funcionários Novos, enquanto

interesses extra-organizacionais estão na base da prática do Conselho Regional.

A primeira hipótese afirma que os objetivos do grupo dominante determinam os objetivos operativos da organização. Neste terceiro Momento da análise, apesar de os grupos terem objetivos conjunturais comuns, é possível apontar o CR como o grupo dominante na vida organizacional, por ser ele que toma a dianteira das iniciativas, que conduz o processo de defesa da organização definindo a estratégia e as táticas a serem seguidas por todos. Com esta atuação, o CR, neste período, demonstra capacidade em provocar consequências na ação dos outros dois grupos e na organização, exercendo, na definição de Lukes (1980a), poder sobre os demais agentes organizacionais.

Diante do quadro apresentado sobre a posição dos diversos grupos no contexto organizacional durante este período, torna-se possível identificar a coalizão que se formou. Para os membros do Conselho Regional a sobrevivência da organização representava sua própria sobrevivência como indivíduos detentores de influência, poder político e econômico na sociedade. Os Funcionários Antigos mais uma vez mostravam sua aversão a todo o tipo de mudança. Os Funcionários Novos viram-se diante de um dilema: lutar por uma alteração na distribuição dos postos de poder no Conselho Regional, ou lutar pela sobrevivência da eficiência organizacional que até então lhes havia facultado a possibilidade de desenvolver sua capacidade profissional. O grupo optou pela via que mostrava mais probabilidade de vitória, engajando-se, junto com seus aliados do momento, na defesa da sobrevivência do SESC.

Percebe-se deste modo que, um objetivo conjuntural, a exemplo do que aconteceu nos outros dois Momentos, foi alçado por cada um dos grupos, ao nível de objetivo prioritário neste terceiro Momento, o que vem corroborar a terceira hipótese que afirma que, em período de crise ou ameaça - que foi precisamente o que representou a investida da Assembléia Nacional Constituinte - os grupos de interesse relegam seus objetivos principais - assistencialismo, cultura e legalismo - a um segundo plano, adotando outros - preservação do caráter privado do SESC e da composição do CR - que naquele momento adquiriram importância estratégica.

Verifica-se também pela interpretação dos dados que, neste terceiro Momento, os três grupos organizacionais constroem uma coalizão para se tornarem mais fortes perante um ambiente hostil representado pela ação política da Assembléia Nacional Constituinte. O objetivo comum que une os três grupos é a derrota da proposta estatizante através da manutenção do SESC como entidade de caráter privado, e da atual composição do Conselho Regional, isto é, o objetivo conjuntural que, por razões já expostas antes, assumiu no terceiro momento importância estratégica para os três grupos, servindo-lhes de elemento de aglutinação. Deste modo, corrobora-se a quarta hipótese que afirma que as coalizões assumem os objetivos que são comuns e prioritários para os grupos que as formam.

No segundo semestre de 1988, em grande parte devido à pressão exercida pelo lobby da indústria e do comércio, a proposta estatizante da Assembléia Nacional Constituinte é derrotada no plenário do Congresso. O SESC, assim como o SENAC, o SESI e o SENAI obtêm uma vitória estrondosa, como uma lição sobre o perigo que trás o

seu isolamento da sociedade. No momento em que os grupos de interesse do DR/SESC/AL atingem o objetivo que os unia, cessa de existir a razão que motivava sua coligação. Mais uma vez, como aconteceu nos dois momentos anteriores, comprova-se a quinta hipótese ao se verificar, tanto através dos dados coletados como através dos depoimentos prestados por indivíduos dos três grupos, que, superado o objetivo conjuntural e prioritário do Momento, é conseqüentemente superada a coligação existente.

Ao final da análise do terceiro Momento cabe uma observação retrospectiva sobre as prioridades variáveis dos objetivos dos grupos de interesse em cada momento, questão objeto da segunda hipótese desta pesquisa.

Pode ser inferido após a apreciação dos três momentos escolhidos para estudo que, os objetivos conjunturais assumem prioridade para os grupos organizacionais, mas uma prioridade passageira que é posteriormente subvertida quando uma nova questão candente aparece no cenário da organização. O elo de ligação entre os seus diversos objetivos conjunturais e o que empresta uniformidade e homogeneidade a um grupo parece ser, neste caso, os seus objetivos estruturais apoiados sobre as concepções políticas, ideológicas e culturais dos integrantes desse grupo.

Assim é que, os objetivos estruturais explicam por que os grupos não se desfazem a cada crise vivida na organização, enquanto a dinâmica da política organizacional explica a sucessão de objetivos conjunturais, resultados de momentos de crise de diferentes origens que geram coalizões igualmente diferentes.

Neste momento em que, no Departamento Regional de Alagoas a questão principal, ou seja, o objetivo operativo era a defesa da organização ameaçada por um fator externo, que foi a proposta de estatização e de alteração da composição dos Conselhos Regionais apresentada pela Assembleia Nacional Constituinte, os diversos grupos de interesse uniram-se em torno de um mesmo objetivo conjuntural: a defesa da organização nos moldes em que ela se encontrava.

Neste terceiro momento os objetivos da organização e os objetivos dos grupos coincidiram, sendo portanto também coincidentes a situação existente de mobilização para defesa da organização, e a situação desejada de salvaguardar o campo de trabalho (para os Funcionários Novos), o instrumento de poder (para o Conselho Regional), e o emprego (para os Funcionários Antigos). Assim sendo, não se verificou neste terceiro momento a divergência evidenciada nos outros dois momentos entre os objetivos operativos e os objetivos dos grupos, não sendo criada por isso situação de conflito dentro da organização.

Ao término da análise dos três momentos específicos da vida do DR/SESC/AL, é possível fazer-se uma avaliação em perspectiva da questão principal desta pesquisa, isto é, uma avaliação do conflito organizacional entre grupos de interesse num período de tempo que se situou entre 1986 e 1988.

Estes momentos, como se pôde observar, retrataram períodos conturbados da organização, em que se agudizaram os interesses dos grupos organizacionais de acordo com a posição de cada um diante dos objetivos operativos do SESC de Alagoas em cada momento.

Os dados expostos neste capítulo permitiram retratar o Departamento Regional como uma organização em que os rumos da ação e da política organizacional foram em cada um dos momentos analisados, alvo de acirrada luta política em que os agentes organizacionais buscavam adequar os fins realmente visados pela organização, aos seus interesses. Mas a luta pelo poder de decidir sempre gera vencedores e perdedores, aqueles sintonizados com a situação existente, a ação e a política adotadas pela organização num momento determinado, e estes últimos inconformados com a divergência entre seus objetivos e os objetivos reais ou operativos da organização.

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho, como se pôde perceber até aqui, pretendeu aprofundar a discussão sobre as relações de poder nas organizações, os conflitos que aí ocorrem e o papel que desempenham os objetivos dos diversos atores organizacionais que se enfrentam no processo de estruturação de uma organização. Para tal, adotou uma perspectiva política para a análise dos fatos, que privilegiou a contextualização histórica, como o mecanismo capaz de permitir a compreensão de uma organização, fruto das condições sociais, políticas e econômicas de seu tempo.

Assim é que, usando o referencial teórico proposto por Morgan (1986), construiu-se um quadro de referência analítico, fundamentado no uso da metáfora política, que considera o poder um aspecto central na análise das organizações complexas, e deste modo funcionou como um importante instrumento auxiliar de interpretação desta categoria analítica.

Neste trabalho é portanto a racionalidade política que impera sobre as determinações das intenções e das ações dos atores organizacionais pois que, pela lente da metáfora política este é um processo inseparável da atividade organizacional.

Em razão desta linha de raciocínio, a contextualização histórica do surgimento do Serviço Social do Comércio/SESC no cenário nacional do pós-guerra, a sua identificação com o Estado corporativo e o processo de redemocratização da sociedade brasileira, precedeu, no capítulo inicial, a descrição do problema de pesquisa.

No segundo capítulo formulou-se, após uma retrospectiva das principais contribuições teóricas à discussão proposta e às categorias analíticas utilizadas, a Base Teórico-Empírica que articulou uma perspectiva política num quadro de referência pluralista. Esse quadro enfatizou a diversidade de interesses entre indivíduos e grupos, e a abordagem do conflito como uma questão inerente e irradicável das questões organizacionais, somente resolvidas por meio do uso do poder.

Se a elaboração teórica balizou a interpretação dos dados, foram os procedimentos metodológicos delineados no terceiro capítulo que permitiram imprimir validade e fidedignidade à análise realizada. Ademais, ao unir as dimensões política e técnica do problema sob investigação buscou-se legitimar o caráter científico dos resultados alcançados.

Ao longo do quarto capítulo caracterizou-se a organização em estudo, o Departamento Regional do SESC de Alagoas, identificando os seus objetivos oficiais e operativos em cada um dos três momentos selecionados, bem como os objetivos estruturais e conjunturais e os interesses de cada grupo em observação. Estes procedimentos, que visaram testar as hipóteses previamente apresentadas, permitiram igualmente que se obtivesse uma detalhada exposição dos três momentos particulares da vida do DR/SESC/AL, situados entre 1986 e 1988.

Esses momentos, que correspondem aos cortes transversais propostos no processo metodológico, são representados por uma presumida intervenção na organização em 1986, pela abertura do DR/SESC/AL para a comunidade de Maceló em 1987 e, ainda, pela tentativa de estatização do SESC proposto pela Assembléia Nacional Constituinte, em 1988.

Para corroborar ou refutar a hipótese principal da pesquisa, que propõe que a divergência entre os objetivos operativos da organização e os objetivos dos grupos de interesse condiciona o nível de conflito na organização, em cada um dos momentos selecionados para análise, formularam-se cinco hipóteses secundárias que se destinaram a balizar a investigação de modo que, ao término de sua verificação, o panorama do conflito no SESC de Alagoas estivesse delineado.

A corroboração da primeira hipótese secundária, que propõe a existência de uma identidade entre os objetivos da organização e os objetivos do grupo de interesse dominante num dado período, iniciou-se pela identificação dos objetivos operativos do DR/SESC/AL em cada um dos momentos, através da descoberta dos reais fins buscados pela organização. Da mesma forma, descreveram-se os objetivos dos grupos de interesse principalmente com base nos dados colhidos nas entrevistas. Ao detectar a quantidade relativa de recursos carregados pelos grupos organizacionais, bem como as atividades prioritárias e os ganhos de poder conquistados por cada grupo, pôde-se apontar o grupo dominante em cada momento analisado. Estabelecendo em seguida uma comparação entre os objetivos dos grupos de interesse e os objetivos operativos da organização, pôde ser apontada a identidade entre estes últimos e os objetivos do grupo de interesse dominante em cada momento, e assim corroborar a primeira hipótese secundária.

A questão abordada pela segunda hipótese secundária debruça-se sobre as prioridades variáveis dadas pelos grupos organizacionais aos seus objetivos. Ao discutir esta hipótese, optou-se por uma abordagem que comparasse as prioridades dos grupos em cada momento, e que ao final da análise permitisse concluir se as especificidades

desses períodos eram ou não a causa para essas prioridades variáveis. O método adotado revelou-se válido, na medida em que possibilitou corroborar a segunda hipótese através da apreciação dos dados coletados.

Os objetivos estruturais dos grupos descritos no início do quarto capítulo, quando comparados aos objetivos conjunturais dos grupos identificados em cada um dos momentos da análise, objetivou testar a terceira hipótese. Este procedimento possibilitou verificar a tendência dos grupos organizacionais em erguerem para níveis de importância estratégica, objetivos conjunturais que se mostraram, em determinados momentos, prioritários. Esta verificação levou à corroboração da terceira hipótese, que propôs que num período de crise ou ameaça, os grupos de interesse relegam seus objetivos principais a um segundo plano, adotando outros que num determinado momento adquirem importância estratégica. Outrossim, a interpretação dos dados mostrou que essa importância é temporária e o distanciamento, na essência, entre os objetivos conjunturais e os objetivos estruturais dos grupos, talvez seja apenas aparente.

Como na sociedade maior, as coalizões nas organizações - o Departamento Regional do SESC de Alagoas não foi exceção - surgem quando dois ou mais grupos têm os mesmos interesses e momentaneamente, ou não, os mesmos objetivos. Assim é que, em cada um dos três momentos escolhido para observação, houve formação de coalizões, seja entre dois grupos para derrotar um terceiro, como em 1986, na presumida intervenção, ou em 1987 na abertura à comunidade, seja entre os três grupos para derrotar um adversário externo, como no caso da proposta estatizante da Assembléia Nacional Constituinte em 1988, exposta no

terceiro momento. Os objetivos dos grupos foram nesta etapa comparados, verificando-se, como ficou demonstrado, que os grupos coligados defendiam objetivos comuns e prioritários para ambos. Por este meio foi confirmada a quarta hipótese, nos três momentos observados.

A quinta hipótese secundária afirma que as coalizões desfazem-se após passado o momento de crise: os objetivos perdem sua atualidade, deixando de ter importância estratégica, não sendo mais prioritários e comuns aos grupos que compõem a coalizão. A observação dos três momentos e a verificação de que em cada um deles, sucessivamente, nova coalizão era formada sobre objetivos comuns diferentes, foi a comprovação necessária e suficiente para a corroboração desta hipótese.

Por fim, o teste da hipótese principal que, coroando a corroboração das cinco hipóteses secundárias cujo o processo foi aqui resumidamente exposto, procurou verificar se a divergência entre os objetivos operativos da organização e os objetivos dos grupos de interesse condiciona o nível do conflito no DR/SESC/AL em cada um dos momentos selecionados. Por constituir a coroação das questões investigadas no processo de teste das hipóteses secundárias, usaram-se, para corroborar a hipótese principal, os dados já analisados e as conclusões resultantes da análise dos dados.

Percebe-se, em suma, que este trabalho buscou entender as relações de poder existentes entre os grupos organizacionais e os conflitos que entre eles ocorrem no Departamento Regional do SESC de Alagoas, privilegiando a perspectiva política para análise da organização.

Esta pesquisa sugere que os grupos de interesse formam-se em torno de objetivos diferentes e por vezes divergentes, não só entre si, mas também em relação aos objetivos da organização, o que se reflete nas situações de conflito entre os atores organizacionais, divididos entre os que desejam manter e aqueles que lutam para mudar a situação existente.

Embora tenha as limitações próprias das pesquisas que adotam o método de estudo de caso, este trabalho estabelece algumas conclusões que representam uma contribuição para o entendimento da influência dos objetivos da organização e dos grupos nas relações de poder e no conflito intraorganizacional. Com a devida cautela, os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser ampliados a outras organizações da mesma natureza que o DR/SESC/AL, isto é, uma organização de caráter privado, sem fins lucrativos, que oferece serviços de cunho social, no âmbito da cultura e do lazer, a uma população de baixo poder aquisitivo.

Contudo, ao longo deste trabalho, principalmente na etapa da análise e interpretação dos dados, surgiram questionamentos que não puderam ser investigados em razão da necessidade de delimitação do problema de pesquisa e de seu método de abordagem. Esses questionamentos, e o desejo de contribuir para que se aprofunde o estudo neste domínio da Teoria das Organizações, levam a autora à apresentação de sugestões para novos estudos na área, tais como:

a) o Serviço Social do Comércio está estruturado em todo o território nacional, e as conclusões aqui delineadas apontam para a pertinência de um estudo comparativo sobre a influência das diferentes

heranças culturais na estruturação dos Departamentos Regionais nos Estados da Federação:

b) a observação de outros fenômenos organizacionais sob o prisma da metáfora política:

c) a verificação da importância determinante dos objetivos organizacionais, em particular da divergência destes com os objetivos dos grupos organizacionais, para a ocorrência de conflito em outro tipo de organização, tal como uma empresa produtiva pública ou privada:

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLISON, Graham T. Essence of decision: explaining the cuban missile crisis. Boston: Brown, 1971.
- BACHRACH, Peter, BARATZ, Mortom, S. Poder e decisão. In: CARDOSO, Fernando Henrique, MARTINS, Carlos E.(org.) Política e sociedade. São Paulo: Nacional, 1981.
- BALLALAI, Roberto. Notas e subsídios para a análise do discurso - uma contribuição à leitura do discurso da administração. Forum Educativo, Rio de Janeiro, v.13, n.1/2, p.56-80, fev./maio, 1989.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENSON, J. Kenneth. Organization: a dialectical view. Administrative Science Quarterly, Ithoca, v.22, p.1-21, mar. 1977.
- BICALHO, Luiz de Carvalho. Resumo literal. Condensação dos livros 1, 2 e 3 de "O Capital" de Karl Marx, São Paulo: Novos Rumos, s/d.
- BOBBIO, Norberto, MATTEUCI, Nicola, PASQUINO, Gianfranco (org.). Dicionário de política. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Desenvolvimento e crise no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1977.
- CLEGG, Stewart. Organization and control. Administrative Science Quarterly, Ithoca, v.26, p.545-562, dec. 1981.
- , DUNKERLEY, David. Organization, Class and Control. London: Routledg & Paul, 1980.
- C.N.C./Confederação Nacional do Comércio. A carta da paz social. Rio de Janeiro, 1946.

- COUTINHO, Carlos Nelson, NOGUEIRA, Marco Aurélio (orgs.). Gramsci e a América Latina. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988
- DE BRUYNE, Paul et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- EDITORIAL. Jornal do SESC. Rio de Janeiro, jul/ago, 1987
- ETZIONI, Amitai. Análise comparativa de organizações complexas. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- . Organizações complexas. Um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1978.
- FAORO, Raimundo. Os donos do poder. São Paulo: Globo/Universidade de São Paulo, 1975.
- GALBRAITH, J. Kenneth. Anatomia do poder. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GEORGIU, Petro. Le paradigme de l'objectif et notes pour un contre-paradigme. In: SEGUIN, Francine, CHANLAT, Jean-François. L'analyse des organisations - une antologie sociologique. Les composants de l'organisation. Paris: Gaitan Morin, 1989, Tomo 2.
- GOULDNER, Alvin W. Patos metafísico e a teoria da burocracia. In: ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. Um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1978.
- HALL, Richard H. Organizações: Estrutura e processos. 3ªed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- IAMAMOTO, Mariida Vilela, CARVALHO, Raul. Relações sociais e serviço social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 8ªed.. São Paulo: Cortez; [Lima, Peru], CELATS, 1991

- IANNI, Octávio. A formação do estado populista na América Latina. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975
- LUDKE, M., ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986
- LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, Tom, NISBET, Robert (org.). História da análise sociológica. Rio de Janeiro: Zahar 1980a.
- . O poder. Uma visão radical. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1980b.
- MACHADO, Clóvis et al. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENANPAD 1990, Belo Horizonte: Anais Belo Horizonte, MGSP, 1990.
- MAGALHAES, Dirceu N. Cultura e história do SESC. Revista Intercâmbio, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.5-15, mai./ago. 1988
- MARINHO, Maria de Saete Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: abr./jun. 1990.
- MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. Estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1978.
- MINTZBERG, Henri. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983.
- MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizations theory. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v.25, p.605-622, 1980.
- . Images of organizations. Beverly Hills: Sage, 1986.

- MOUZELIS, Nicos P. *Organización y burocracia*. Barcelona: Península, 1973.
- PERRROW, Charles. *The analysis of goals in complex organizations*. In: HASENFELD, Yeheskel, ENGLISH, Richard A. *Human service organizations*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1978.
- . *Análise organizacional - um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.
- PROJETO EXPERIMENTAL DE CULTURA-PEC. Maceió: Departamento Regional de Alagoas/SESC, 1986.
- RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES. Maceió: Departamento Regional de Alagoas/SESC, 1986, (mimeo.)
- RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES. Maceió: Departamento Regional de Alagoas/SESC, 1987, (mimeo.)
- ROCHER, Guy. *Sociologia geral: a organização social*. 4ªed. Lisboa: Presença, 1989a, v.2
- . *Sociologia geral: mudança social e ação histórica*. 4ªed. Lisboa: Presença, 1989b, v.3
- SCOTT, Richard W. *Organizations. Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice-Hall, 1981.
- SELZNICK, Philip. *Fundamentos da teoria de organização*. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas. Estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1978.
- SESC - Diretrizes gerais de ação do SESC. Rio de Janeiro, 1983.
- SESC - Legislação do SESC. Rio de Janeiro, 1989

- SILVA, Osvaldo Gonçalves. Vinte cinco anos de trabalho pioneiro. Revista Intercâmbio Rio de Janeiro, Jan./mar., 1988
- SILVA, Benedito (coord.). Dicionário de ciências sociais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- SIMON, Herbert. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- STEPANSKY, Daizy V. Origens e criação do Serviço Social do Comércio. Rio de Janeiro, 1979
- STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMPSON, James D., MCEWEN, William. Objetivos organizacionais e ambiente. In: ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1978.
- TRIVINOS, Augusto N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIANNA, Luis Werneck. Liberalismo e sindicato no Brasil. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- VIEIRA, R. A. Amaral. Intervencionismo e autoritarismo no Brasil. São Paulo: Difel, 1975

WAMSLEY, Gary L., ZALD, Mayer N. The political economy of public organizations. Bloomington: Indiana University Press, 1976.

ZALD, Mayer N. (ed.) Power in organizations. Tennessee: Vanderbilt University Press, 1970

----- . Organizational control structures in five correctional institutions. In: HASENFELD, Yeheskel; ENGLISH, Richard A. Human service organizations. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1978.

ZANDER, Alvin. The purposes of groups and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

----- . Making groups effective. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

7 - ANEXOS

ANEXO I

ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1 - Quais são, segundo você, os objetivos oficialmente expressos do SESC?
- 2 - O SESC tem objetivos que não são oficialmente expressos? Por quê? Quais são eles?
- 3 - Quais devem ser, segundo você, os objetivos do SESC? Por quê?
- 4 - Qual é, segundo você, a atividade à qual é dada prioridade?
- 5 - Quais são os objetivos ou resultados que são alcançados através dessa atividade?
- 6 - Como é desenvolvida esta atividade?
- 7 - Qual é a concepção de atendimento que fundamenta esta forma de trabalho?
- 8 - Qual deveria ser, na sua opinião, a atividade prioritária?
- 9 - Como é desenvolvida esta atividade?
- 10 - Como deveria sê-lo? Por quê?

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

- 11 - Em 1986 o Diretor Regional do SESC/DR/AL foi um dos diretores do Departamento Nacional. Quais as razões, segundo você, para que isso ocorresse?
- 12 - Quais foram as vantagens e/ou desvantagens desse período?

13 - Você foi favorável às mudanças que aconteceram no SESC nesse período? Por quê?

14 - Qual foi sua atuação?

15 - Por aquilo que você expôs sobre este episódio, você pode afirmar que de certa forma estas questões mobilizaram prioritariamente sua atenção naquele período?

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

16 - Em 1986 o SESC - DR/AL deixou de ser de uso exclusivo dos comerciários e abriu suas atividades para a comunidade. Você foi favorável a esta decisão? Por quê?

17 - Qual foi sua atuação?

18 - Por aquilo que você expôs sobre este episódio, você pode afirmar que de certa forma estas questões mobilizaram prioritariamente sua atenção naquele período?

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

19 - Em 1988 a Assembleia Nacional Constituinte propôs a estatização do SESC. Como você se posicionou a esse respeito? Por quê?

20 - Qual foi sua atuação nesse episódio?

21 - Por aquilo que você expôs sobre este episódio, você pode afirmar que de certa forma estas questões mobilizaram prioritariamente sua atenção naquele período?