

AS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS: DOS SISTEMAS DE AUTOGESTÃO AOS SISTEMAS IMPOSITIVOS

Janaina Piana*

RESUMO: Este artigo investiga as relações hierárquicas em organizações de conhecimento intensivo, de forma a explorar sua estrutura. A pesquisa demonstra uma superação quanto a relações hierárquicas ditas como de autogestão. A partir dessa constatação, o artigo discute a possibilidade de que os sistemas impositivos, não convencionais em organizações de conhecimento intensivo, estejam retornando. Os resultados refletem uma ideia de que existem dois tipos de pessoas e/ou papéis de trabalho, gestores e pesquisadores. O gestor é construído como o responsável, capaz de contrariar as inclinações de pesquisadores a fim de contribuir para o bem da empresa. Os pesquisadores são construídos em termos de menor responsabilidade, dão prioridade à investigação e possuem uma visão míope do negócio. Portanto, o que se verifica, ao final, é que não há uma estrutura de sistema de autogestão, bem como, não há uma estrutura de gestão impositiva. O que se percebe é um modelo híbrido que varia em graus diante da inserção de um novo elemento. Este elemento é identificado como contexto, ou seja, o ambiente em que a organização está inserida. Em ambientes de incertezas tende-se a uma busca por uma estrutura do sistema impositivo, enquanto do contrário almeja-se por um sistema de autogestão.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Autogestão; Sistema Impositivo; Relações Hierárquicas.

HIERARCHICAL RELATIONSHIPS: FROM SELF-ADMINISTRATION SYSTEMS TO IMPOSITION SYSTEMS

ABSTRACT: Current article investigates hierarchical relationships in intensive knowledge organizations so that their structures could be exploited. Research shows overcoming hierarchical relationships of self-administration. Imposition systems, non-conventional in intensive knowledge organizations, seem to be returning. Results demonstrate that there are two types of people and/or labor roles, administrators and researchers. The administrator is built as the responsible capable of going against researchers' trends for the benefit of the firm. Researchers are built

* Doutoranda em Administração pela Fundação Getulio Vargas/EBAPE, Rio de Janeiro, RJ. Email: janainapiana@hotmail.com

with a lower responsibility, give priority to investigation and have a short sighted idea of business. There is no system structure for self-administration and for imposition administration. A hybrid model may be perceived that varies in degrees in the wake of the inclusion of a new element. The element is the context or environment in which the organization is inserted. During uncertain times, a search for imposition system structure is sought whereas otherwise a self-administration system is desired.

KEY WORDS: Self-Administration System; Imposition System; Hierarchical Relationships.

INTRODUÇÃO

Muitos acadêmicos parecem favorecer a ideia de que os gestores são cruciais e que uma boa gestão é o caminho para organizações eficazes (DRUCKER, 1973). Numa abordagem tradicional identifica-se que os gestores são aqueles munidos de conhecimento, privilégios e direitos de gerir. Esta constitui-se a base do gerenciamento, ou seja, uma visão dos gestores como um grupo distinto (em oposição aos não gerentes) de atores racionais que fornecem aos meios empresariais orientações para o bem das organizações, incluindo aqui as organizações de conhecimento intensivo. Esta ideia da gestão estabeleceu-se nas organizações e é muito comumente encontrada.

No entanto, há uma tendência a minimização ou diferenciação dos modelo de gestão em organizações ou áreas da organização dominadas por profissionais altamente capacitados. Alguns chegam a falar do fim da gestão (KOCH; GODDEN, 1996). Neste caso, autores enfatizam que estes profissionais são auto-organizados ou se inserem em organizações autônomas.

Neste trabalho, buscando superar o entendimento sobre como se dá as relações hierárquicas em áreas de conhecimento intensivo, é analisada a estrutura prevalente em um centro de pesquisa de uma universidade federal brasileira.

O método de investigação escolhido foi o do primeiro estruturalismo de Lévi-Strauss. Segundo Thiry-Cherques (2008), “no estruturalismo primeiro de Lévi-Strauss busca-se determinar, a partir de estruturas manifestas e conscientes, as estruturas subjacentes e inconscientes”.

É possível que estejamos assistindo à decadência da autonomia e da auto-organização em setores de conhecimento intensivos. O que cabe neste trabalho é verificar como tem se apresentado a estrutura das relações hierárquicas em uma organização de conhecimento intensivo.

Após esta sessão introdutória, na sessão 2 apresentar-se-á o método utilizado. Após, seguindo-se os passos propostos por Thiry-Cherques (2008) para elaboração de uma pesquisa estruturalista, tem-se na sessão 3 a determinação do campo observacional; na sessão 4 a arbitragem do corpus de elementos; na sessão 5 a escolha do ponto de vista analítico; na sessão 6 a observação e coleta de elementos; na sessão 7 a determinação do paradigma; na sessão 8 a determinação do modelo aparente; na sessão 9 a análise variacional e análise transformacional; na sessão 10 a idealização e definição da estrutura; na sessão 11 a validação e descrição do modelo explanatório e, por fim, na sessão 12 apresenta-se as considerações finais.

2 MÉTODO

A proposta central do método estruturalista é a de considerar as relações entre entidades. Em vez de estudar um fenômeno ou elemento desconexo, o método se dirige para o entendimento da estrutura (THIRY-CHERQUES, 2008). Essas estruturas são apresentadas por esquemas lógico-matemáticos e interpretadas segundo as suas leis gerais de formação (LÉVI-STRAUSS, 1958 apud THIRY-CHERQUES, 2008).

Os passos fundamentais do método são: determinação do campo observacional, arbitragem do corpus de elementos, escolha do ponto de vista analítico, observação e coleta de elementos, determinação do paradigma, determinação do modelo aparente, análise variacional e análise transformacional, idealização e definição da estrutura e, por fim, validação e descrição do modelo explanatório (THIRY-CHERQUES, 2008).

2.1 DETERMINAÇÃO DO CAMPO OBSERVACIONAL

O processo investigativo estruturalista parte de uma intuição, da suspeita de que exista uma estrutura profunda, uma série de elementos relacionados de determinada forma, que a diferença das estruturas superficiais não é manifesta, que não se mostra de imediato, que se oculta por detrás das aparências (THIRY-CHERQUES, 2007). Partindo-se desse pressuposto, o campo observacional escolhido foi um centro de pesquisa de uma Universidade Federal brasileira. Esta escolha deve-se ao fato do centro estar inserido em uma área de conhecimento intensivo, com desenvolvimento de novas tecnologias, o que cumpre com a proposta de organização escolhida para este trabalho. Bem como, pelo fato do centro estar passando por mudanças de direção, o que pode estar motivando a aparição de uma estrutura de relações diferenciada.

2.2 ARBITRAGEM DO CORPUS DE ELEMENTOS

A seleção do campo observacional é dada pelo corpus arbitrário de elementos que é considerado, e este corpus é função do ponto de vista com que pretendemos analisar a estrutura (THIRY-CHERQUES, 2008). Primeiramente, a identificação dos elementos foi assim observada: pessoas, conhecimento, máquinas, instalações, subordinação, relações humanas, relações hierárquicas, demanda, domínio, matéria-prima e informação.

2.3 ESCOLHA DO PONTO DE VISTA ANALÍTICO

Segundo Thiry-Cherques (2008), é essencial escolher um, e só um, ponto de vista de leitura do campo observacional. É necessário que a escolha seja consciente. Os pontos de vista sobre uma mesma realidade podem variar muito. Para tal, o ponto de vista analítico utilizado refere-se às relações entre gestores e pesquisadores, aqui chamadas relações hierárquicas.

2.4 OBSERVAÇÃO E COLETA DOS ELEMENTOS (SINTAGMAS)

Descrever o observado é apenas um passo inicial do objetivo de encontrar um sentido. O método estruturalista implica em superar uma descrição direta do sensível. Parte-se para a observação do campo, especificamente dos sintagmas. Os pesquisadores dominam a força de trabalho em organizações de conhecimento intensivo; desta forma, os controles burocráticos ou de comportamento têm sido limitados (MINTZBERG, 1983). O trabalho nestas áreas tem sido visto essencialmente como de habilidade intelectual, ou seja, habilidades cognitivas, onde se cria e utiliza-se conhecimento científico e experiência para formar inovações. Aparentemente, estas características tornaram muito inviável o trabalho dos gestores de controle através de regras, regulamentos e outras formas de modelos de gestão operacionais padronizados.

A longo prazo tem sido difícil avaliar os resultados financeiros potenciais das pesquisas. Devido a isto, os gestores têm dado um elevado grau de autonomia para os cientistas desenvolverem suas pesquisas. Cabem aos gestores questões administrativas, de planejamento e de apoio (MINTZBERG, 1983). Busca-se, assim, substituir as tradicionais normas de controle.

Sendo assim, os sintagmas observados são: autonomia, por parte dos pesquisadores, na elaboração e execução de projetos, ou seja, não há interferência por parte dos gestores; o trabalho não é controlado; há confiança no trabalho dos pesquisadores; as decisões são descentralizadas; não há uma figura forte do gerente; há livre discussão sobre os trabalhos em desenvolvimento.

2.5 DETERMINAÇÃO DO PARADIGMA

Um paradigma é um conjunto dos elementos substituíveis entre si numa mesma posição da estrutura a que pertence. O paradigma ou base do modelo nos é dado pelas relações invariantes em um conjunto de elementos quaisquer. Para que seja possível construir este modelo é necessário decodificar os elementos constituintes, suas unidades de sentido (THIRY-CHERQUES, 2008).

Consideraram-se quatro elementos de diferenciação nas relações

hierárquicas: posição, desígnio, domínio e emissão. A **posição** refere-se a valoração dada aos gerentes e ao modelo de gestão. O **desígnio** está referido ao grau de liberdade dada aos trabalhadores para discussão sobre o trabalho com a gerência. O **domínio** se refere ao grau de controle sobre o próprio trabalho: o trabalhador detém o total controle sobre a forma de trabalhar e sobre o produto do trabalho, ou é controlado. Por fim, a **emissão** diz respeito ao padrão de fluxo de decisões.

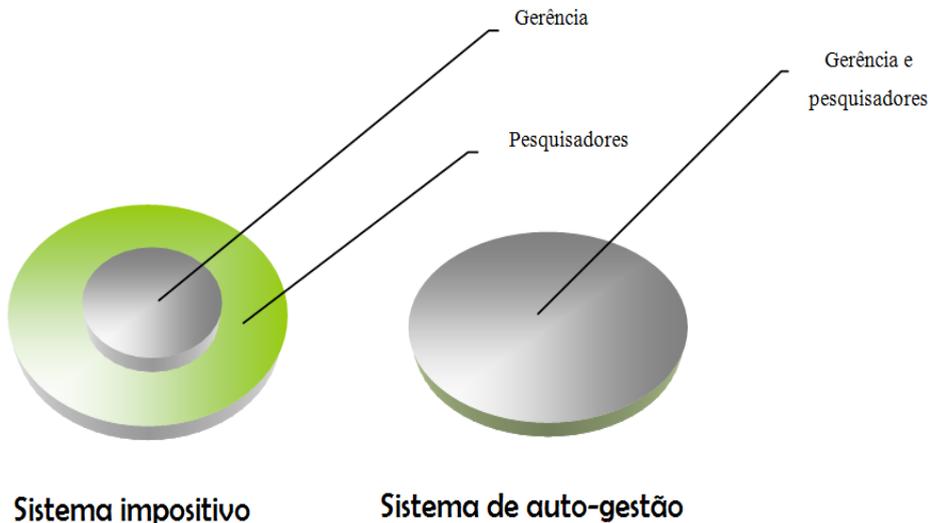


Figura 1. Modelo de relações hierárquicas.

2.6 DETERMINAÇÃO DO MODELO APARENTE

Consideram-se dois modelos ou possibilidades de relações entre os elementos de diferenciação, aqui chamados: sistema de autogestão e sistema impositivo (Quadro 1 e figura 1).

Sistema impositivo: as relações hierárquicas são muito intensas, há uma forte figura do gestor e da necessidade de gerência (posição). Estes não se sentem livres para discutir seus trabalhos com seus gestores (desígnio). Os pesquisadores não têm nenhum controle sobre suas atividades (domínio). Todas as decisões são centralizadas nos gestores (juízo).

Sistema de autogestão: as relações hierárquicas são pouco intensas, não há uma figura forte de gestor e necessidade de gerência impositiva. Estes se sentem livres para discutir seus trabalhos com seus gestores. Os pesquisadores tem total controle sobre suas atividades. As decisões são espalhadas, ou seja, há uma autonomia de cada trabalhador nas decisões.

Relacionando os elementos característicos das formas de relações hierárquicas e os modelos de organização da gestão, obtem-se uma matriz determinante de cada modelo, com os atributos correspondentes.

Quadro 1. Determinantes das relações hierárquicas

Paradigmas	Sistema impositivo	Sistema de auto-gestão
Posição	Muito importante	Pouco importante
Desígnio	Não há liberdade de discussão sobre o trabalho	Há liberdade de discussão sobre o trabalho
Domínio	Controle total da gerência	Controle total dos pesquisadores
Emissão	Do centro para a periferia	Emerge de todas as partes

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir deste quadro buscou-se verificar as situação predominantes nas relações entre gestores e pesquisadores de um centro de pesquisa.

3 AS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS E A GESTÃO

A gestão, segundo e Lacombe e Heilborn (2003), representa a forma como se planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo de pessoas que constituem uma organização e as tarefas e atividades realizadas para atingir um resultado comum. Em outras palavras, gestão representa a arte de diagnosticar as deficiências e identificar os pontos positivos da organização, de forma a estabelecer metas e planos para sanar aspectos negativos, bem como expandir e desenvolver os positivos. Para que isso ocorra, a gestão tem como principal atividade

tomar decisões e providências necessárias para transformar em realidade os planos estabelecidos.

Também se entende por estilo de gestão a maneira como o administrador age frente à delegação de tarefas aos seus subordinados. Dessa forma, assume-se que o gestor desempenha os papéis de planejamento, organização, liderança, controle e coordenação (FAYOL, 1970), além de ser agente interpessoal, informacional e decisório nas organizações (ROBBINS, 2002).

3.1 SISTEMA IMPOSITIVO

O processo de tomada de decisão é centralizado na cúpula da empresa, sendo mínima a participação dos envolvidos no processo. A delegação é feita de forma restrita para os empregados que desenvolvem tarefas rotineiras, não complexas e com pouca importância para a organização. Mesmo assim, o empregado precisa solicitar autorização da decisão que pretende tomar junto ao superior imediato.

O processo de comunicação é pouco precário, prevalecendo a comunicação descendente de cima para baixo. A comunicação ascendente de baixo para cima ocorre com pouquíssima frequência. No relacionamento interpessoal a organização abre espaços mínimos para as pessoas dialogarem umas com as outras. Os grupos informais são incipientes e não detêm nenhum poder sobre o que é feito na organização.

3.2 SISTEMA DE AUTOGESTÃO

A gestão autônoma pode ser conceituada como sugere Agostinho (2003):

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (AGOSTINHO, 2003 p. 15).

Esta forma de gestão possui princípios críticos como a autonomia, a cooperação, a agregação e a auto-organização. Nessas quatro propriedades, o esforço gerencial deve ser concentrado para criar condições propícias ao desenvolvimento do desempenho autônomo desejado.

O princípio da autonomia estabelece que a maior parcela dos membros da organização, seja incluída no papel de tomadores de decisão, orientando-se por sua própria capacidade de julgamento que será enriquecida pelo que apreendem do ambiente a seu redor em seu cotidiano.

O princípio da cooperação estabelece que a direção da organização deve empenhar-se em gerar as condições propícias para que relações colaborativas surjam naturalmente no interior da organização, sem a necessidade de mecanismos autoritários.

Já a agregação é o processo pelo qual um sistema se torna mais do que um conjunto de partes, uma equipe mais do que um simples agrupamento de pessoas. Deste processo surgem capacidades e competências que não se poderia atribuir aos integrantes da equipe individualmente. Daí a importância do papel das hierarquias responsáveis por levar aos diversos níveis hierárquicos o desdobramento dos objetivos globais da empresa, esclarecendo a importância e o papel de cada um neste processo.

Por fim, o princípio da auto-organização estabelece que a direção da organização deve garantir que o retorno dos resultados das ações das equipes autônomas seja reportado aos atores de forma compreensível e que estes sejam capazes de ajustarem seus comportamentos.

4 A ANÁLISE VARIACIONAL E TRANSFORMACIONAL

A análise variacional consiste em fazer mudar o modelo, em experimentar. Para experimentar devemos supor (intuir) qual a estrutura existente por trás do modelo consciente. Faz-se variar o modelo, descrevendo uma estrutura de relações que reflita contrastes entre pelo menos dois traços distintivos, perguntando o que, nesses modelos, é permanente e o que é acidental quando se comparam, alteram,

deslocam, etc., as circunstâncias, os personagens, os contextos é que se chega aos modelos subjacentes.

No quadro a seguir estão dispostas as possibilidades de combinação dos atributos e o resultado obtido.

Quadro 2. Matriz de possibilidades e resultados obtidos

Matriz de possibilidades
A1B1C1D1
A1B1C1D2
A1B1C2D2
A1B2C2D2
A2B2C2D2
A2B1C1D1
A2B2C1D1
A2B2C2D1
A2B2C2D2
A2B1C1D2
A2B2C2D1
A1B2C2D1*
A1B1C2D2
A1B2C1D2
A1B1C1D1
A1B1C1D1
A2B2C1D2
A2B1C2D2
A1B2C1D1
A1B1C2D1

* Resultado obtido.

Modelo do sistema impositivo

A1: A figura do gestor é importante.

B1: Não há liberdade de discussão sobre o trabalho.

C1: Os trabalhadores não têm nenhuma autonomia quanto ao seu trabalho.

D1: O fluxo de decisões é do centro para a periferia.

Modelo do sistema de autogestão

A2: A figura do gestor tem pouca importância.

B2: Há total liberdade de discussão sobre o trabalho com a gerência.

C2: Os trabalhadores têm autonomia quanto ao seu trabalho.

D2: O fluxo de decisões é da periferia para o centro.

Considerando as possíveis variações do modelo, aparentemente o que parece emergir é uma estrutura híbrida. Considerando o atributo posição, este, de uma forma geral, apresenta-se voltado para um sistema impositivo (A1). Já os atributos designio e domínio tendem para um sistema de autogestão (B2, C2). Por fim, o atributo emissão é situado no sistema impositivo (D1).

4.1 IDEALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA

Embora as razões para o sucesso do funcionamento da áreas de conhecimento intensivo apresente uma variedade de explicações que serão tratadas a seguir, é possível destacar um fator comum: a importância da figura do gestor. Por meio da observação deste quesito identificou-se alguns padrões entre a visão de pesquisadores e gestores.

Com relação à visão dos gestores, há uma tendência em nunca culpar pesquisadores de problemas na área, mas, sim, atribuir esta culpa a uma má gestão. O que também é abordado pelos gestores é que há muita pesquisa boa em andamento, mas que não está sendo aproveitada, pois não há uma gestão adequada para intervir. Também é afirmado que os pesquisadores são ótimos profissionais, mas enfatizam que a boa pesquisa só ocorre sobre uma boa gestão. Outro fato observado é de que há uma tendência a alocar a responsabilidade dos resultados da organização na gestão, uma vez, que os projetos atendem as decisões e ideias da própria gerência.

Essa visão também é comum entre os pesquisadores, que afirmam que a criação de produtos inovadores dependem de uma estrutura de gestão mais incisiva. Enquanto comentários como este podem colocar pressão para os administradores, também demonstram a necessidade da centralização do gestor para o sucesso da área. Apesar da presença do gestor não ser sempre bem vista por estas áreas, os

trabalhadores parecem verificar a diferença entre bons e maus resultados a partir do gestor. Esta visão sugere que são os gestores que têm o controle sobre o destino das organizações. Parece, portanto, haver uma reconceitualização da área de conhecimento intensivo como uma área que necessita de processos de gestão que busquem a padronização e centralização e onde a figura do gestor seja evidente.

Neste centro, portanto, não foi possível perceber uma grande importância que é dada a outros atores, neste caso, os pesquisadores. Contraria-se assim a literatura que traz vários exemplos de sucesso, em outras organizações com o mesmo fim, como por exemplo, indícios de que o pesquisador que, às vezes vai contra a gestão, gerando situações de conflito, consegue alcançar contribuições significativas, tornando-se questionável se (apenas) os gestores ou a gestão influenciem de sobremaneira os resultados. Nesta perspectiva é possível salientar que bons pesquisadores são até mais importantes que ter pessoas certas como gestores. Poderia se supor que os trabalhadores de áreas que exigem conhecimento intensivo são automotivados e que poderiam trabalhar sem gerentes, sem dependência de hierarquia, fazendo uso apenas de possíveis lideranças. Entretanto, neste caso, isto não foi verificado.

Assim, o forte significado atribuído a “gestão” e a minimização do papel de outros atores, incluindo pesquisadores, parece, no caso presente, bastante arbitrária. Parece não haver um raciocínio bem fundamentado sobre a importância da gestão e dos gestores, o que reflete uma forte crença na gestão como principal influenciadora do sucesso ou insucesso da área.

Esta ambiguidade dos resultados parece ser resultado de um elemento não considerado na estrutura; este elemento diz respeito ao contexto macroambiental em que a organização está inserida. Esta nova estrutura parece se mover em direções ao sistema de autogestão, quando em contextos de estabilidade, e move-se na direção contrária, sistema de imposição, quando em contextos de incerteza.

4.2 DESCRIÇÃO E VALIDAÇÃO

A figura 2 sintetiza a interpretação que se procedeu a partir dos dados da pesquisa: a tendência a um sistema diferenciado nas relações hierárquicas e, conseqüentemente, da forma de gestão, que implica uma mudança no cerne do

entendimento da figura do gestor.

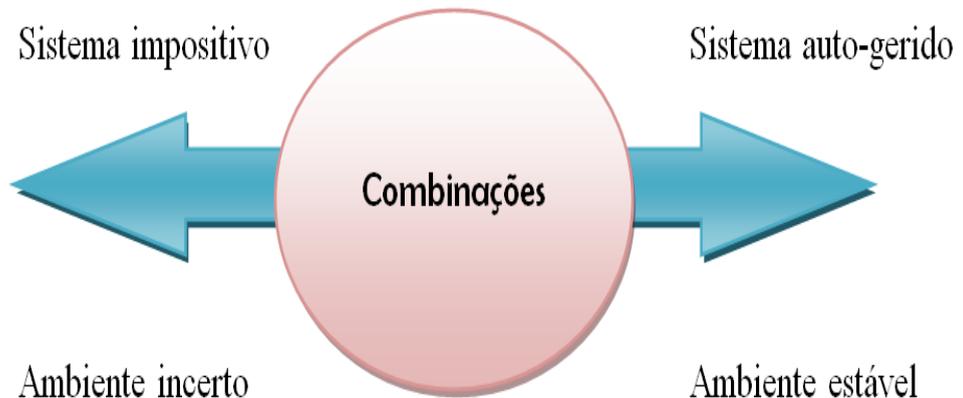


Figura 2. Estrutura de gestão.

É possível perceber as diferenças na estrutura conforme variam-se os cenários. Em um cenário cheio de incertezas, a gestão surge como não ambígua na solução de problemas. Entretanto, em cenários mais favoráveis a gestão parece ser questionada.

Além disso, uma das conclusões a que se pode chegar é que há uma ausência de reconhecimento sobre as incertezas da organização. As pessoas estavam mais dispostas a dizer “não sei” ou “este é só um palpite” ou “minha opinião é que”, do que dar explicações de que era presente a incerteza. Sendo assim, a busca por um sistema de gerenciamento impositivo parece servir para camuflar os momentos de incerteza, contribuindo para a negação de possíveis ambiguidades.

Percebe-se uma forte ênfase na gestão mais impositiva. Uma evidência disto é que, neste centro de conhecimento intensivo, os resultados organizacionais são vistos como resultados da qualidade da direção, dos sistemas de gestão e dos modelos de controle. Isso vai contra as ideias da auto-organização, autonomia e comunidades de conhecimento, etc, como elementos-chave para a progressão de empresas de conhecimento intensivo.

Sendo assim as relações hierárquicas foram percebidas por meio da identificação, emergida da pesquisa, da ideia de que existem dois tipos de pessoas e/ou papéis de trabalho, gestores e pesquisadores. O gestor é construído como o responsável, capaz de contrariar as inclinações de pesquisadores a fim de contribuir

para o bem da empresa. Os pesquisadores são construídos em termos mais pueris: eles dão prioridade à investigação, possuem uma visão míope do negócio e, aparentemente, tem menor senso de responsabilidade. Eles precisam de direção. Uma boa gestão é o que faz a diferença crítica. Os pesquisadores não variam muito e fazem pouca diferença, mas os gestores e a gestão fazem. Os pesquisadores são visto como um grupo importante e necessário, mas não aquele que faz uma diferença crucial. Os resultados são altamente sensíveis à qualidade de gestores e da gestão. A variação na qualidade da gestão é o que realmente faz a diferença. O caso mostra uma forte tendência a ver a gestão com um molde mais impositivo, capaz de resolver todas as questões. A lógica segue em “Qual é o problema? Gestão é a solução?” Esta lógica de gestão impositiva impede nuances de interpretação, crítica e discussão dos problemas e possibilidades.

Este tipo de lógica minimiza o papel de outros grupos na formação de opiniões, favorecendo soluções de cima para baixo, ou seja, do centro para a periferia. Sendo assim, os pesquisadores-chave podem estar perdendo seu significado, devido as mudanças gerenciais que fazem as áreas de conhecimento intensivo trabalharem como sistemas de produção. Portanto, neste caso, em contexto de incertezas, os paradigmas da gestão impositiva se sobressaem em relação aos dos sistemas de gestão de participação.

Portanto, o que se verifica é que não há uma estrutura de gestão autônoma, bem como não há uma estrutura de gestão impositiva. O que se percebe é um modelo híbrido que varia em graus conforme a variação do contexto. Em ambientes de incertezas tende-se a uma busca por uma estrutura de sistema mais impositivo, enquanto, do contrário, almeja-se por um sistema de autogestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou investigar uma organização de conhecimento intensivo a partir do ponto de vista das relações hierárquicas, onde se suspeitava haver uma estrutura ainda não manifestada. Esta suspeita surgiu devido à observação de uma mudança na direção da organização.

Para entendimento da estrutura, definiu-se quatro elementos que foram

coletados e analisados. Sendo eles: posição, desígnio, domínio e emissão. Destes elementos foram determinados dois modelos aparentes: sistema impositivo e de autogestão.

O sistema impositivo infere que as relações hierárquicas são muito intensas, há uma forte figura do gestor e da necessidade de gerência (posição). Estes não se sentem livres para discutir seus trabalhos com seus gestores (desígnio). Os pesquisadores não têm nenhum controle sobre suas atividades (domínio). Todas as decisões são centralizadas nos gestores (juízo).

Já nos sistema de autogestão as relações hierárquicas são pouco intensas, não há uma figura forte de gestor e necessidade de gerência impositiva. Estes se sentem livres para discutir seus trabalhos com seus gestores. Os pesquisadores têm total controle sobre suas atividades. As decisões são distribuídas, ou seja, há uma autonomia de cada trabalhador nas decisões.

Diferentemente do esperado, a pesquisa demonstrou uma superação quanto às relações hierárquicas ditas como de autogestão, muito difundidas em empresas e setores de conhecimento intensivo. A partir dessa constatação, o artigo discute a possibilidade de que os sistema impositivos, não convencionais em organizações de conhecimento intensivo, estejam retornando.

Considerando as possíveis variações do modelo, aparentemente o que parece emergir é uma estrutura híbrida. Considerando o atributo posição, este, de uma forma geral, apresenta-se voltado para um sistema impositivo. Já os atributos desígnio e domínio tendem para um sistema de auto-gestão. Por fim, o atributo emissão é situado no sistema impositivo.

Portanto, não há uma estrutura de autogestão, bem como não há uma estrutura de gestão impositiva. Esta ambiguidade dos resultados parece ser resultado de um elemento não considerado na estrutura; este elemento diz respeito ao contexto macroambiental em que a organização está inserida. Esta nova estrutura parece se mover em direções ao sistema de autogestão, quando em contextos de estabilidade, e move-se na direção contrária, sistema de imposição, quando em contextos de incerteza.

Por fim, pode-se observar uma carência de estudos empíricos que analisam as estruturas de relações hierárquicas em organizações de conhecimento intensivo em contextos de mudança e incerteza. Portanto, sugerem-se estudos comparativos

que possam evidenciar se esta estrutura tem se apresentado especificamente nesta organização, ou se há possibilidades de um retorno às estruturas hierárquicas ditas como tradicionais, por várias empresas da área específica de conhecimento intensivo, frente às incertezas impostas pelo ambiente.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- DRUCKER, P. **Management**: Tasks, responsibilities, practices. London: Heineman, 1973.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- KOCH, R.; GODDEN, I. **Managing without management**: A post-management manifesto for business simplicity. London: Nicolas Brealy, 1996.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MINTZBERG, H. **Structure in fives**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1983.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- THIRY-CHERQUES, H. R. **Métodos estruturalistas**: pesquisas em ciências de gestão. São Paulo: Atlas, 2008.

Recebido em: 29 de outubro de 2012

Aceito em: 25 de novembro de 2013