

---

JOSÉ ALFAIATE

Estudante (Centro de Estudos e Formação  
Autárquica)

## O FUNCIONALISMO ADMINISTRATIVO AUTÁRQUICO \*

---

241

*O funcionário administrativo municipal desenvolve uma relação singular com a instituição que serve: recebe dela a segurança e o conforto da estabilidade de emprego, ao mesmo tempo que ela pretende receber dele a paga da lealdade e se propõe utilizá-lo como mero instrumento produtivo, sem vontade própria, que se acciona e se dirige consoante interesses objectivos. Mas o funcionário transporta para a*

*organização a sua condição de pessoa e os seus próprios interesses; ele tem finalidades próprias, latentes, que vão entrar em confronto com o papel que a instituição lhe atribui. As suas acções e omissões vão influenciar o ritmo que a administração pretende conferir aos seus actos e moldar aquele que os administrados requerem, alterando-os de forma determinante.*

**S**ER funcionário é estabelecer uma relação com a Administração caracterizada por uma prestação de serviço a longo prazo — quiçá para toda a vida activa —, em troca de uma carreira segura, definida por um salário fixo e pré-estabelecido, que advém da simples ocupação do lugar e nunca de quaisquer exigências particulares no que concerne a graus de produtividade, bem como pela perspectiva de uma carreira, lenta mas seguramente ascendente.

O baixo nível salarial que se auferê na função pública parece ser, aos olhos da sociedade em geral, suplantado por este limbo de facilidades e de previsibilidade em que ela se aninha. Para o comum dos espíritos, a melhor definição do ser-se funcionário é: «estar instalado». A perspectiva temporal do servidor público, por exemplo, é essencialmente risonha: à medida que envelhece, vai acumulando regalias e subindo na carreira. Ao invés do que acontece com muitos daqueles que vendem a sua força de trabalho na economia privada, a idade não constitui para ele factor de apreensão.

### 1. Ligação do funcionário à administração

---

\* O presente texto constitui parte integrante de um Relatório Final de estágio para a área de Sociologia da Administração, elaborado no âmbito do Curso de Administração Autárquica do Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Em conjunto com a segurança de uma remuneração certa e com a progressão na carreira, a quase inexistência real do risco de perda do lugar por despedimento confere à ocupação de cargos na função pública uma sensação de situação eternizada. Esta circunstância é apoiada e reforçada por aquilo a *que vulgarmente se chama* «os direitos dos funcionários», constituídos por todo um quadro legal que contribui para cimentar o sentimento de estabilidade.

Mas se o conjunto de normas em questão abrange a totalidade dos servidores do Estado, há diferenças entre eles consoante a posição que ocupam. E se a separação por graus académicos faz uma primeira, mas fundamental, segmentação, outras situações são importantes na determinação de diferentes tipos de ligação às instituições. Por exemplo, segundo Daniel Bertaux (1978) as diferenças de situação, face à empresa, dos agentes de enquadramento e dos operários, mais que salariais, estariam no facto de os últimos estarem submetidos às «cadências» e de os primeiros estarem submetidos às «presenças» muito mais que às cadências; levaria isto a um muito menor gasto de energias humanas dos agentes de enquadramento, o que lhes permitiria atender aos problemas pessoais não relacionados com o trabalho com um ganho individual indiscutível. É assim que o mesmo autor explica, em parte, a muito melhor preparação académica dos filhos dos agentes de enquadramento, como resultante do tempo e disponibilidade colocados pelos pais no acompanhamento das situações familiares.

Este crédito em tempo e energias, que a condição de funcionário permite, não será característica a menosprezar:

«Por este facto, muitos casais, em que pelo menos um dos membros é funcionário, têm uma posição segura; reflecte-se isso nas taxas de fecundidade, que são mais altas em todos os níveis que no sector privado (...) Com efeito, considerando o que é a condição operária hoje, ir a ela parar quando se vem de uma família de enquadramento, representa uma perda de segurança» (Bertaux, 1978:102).

A conjugação destes factores com outros, como o tipo de remuneração, é comumente apontada como responsável pela identificação do trabalhador com a instituição onde labora. É, por um lado, aqui que ele encontra uma forma de sossego psicológico muito especial — que lhe permite dar a atenção devida a vários parâmetros importantes da sua vida — reforçado pelo ambiente de pouco controlo no trabalho e pela possibilidade de justificar faltas e requerer licenças várias; é também neste quadro que ele pode compensar a sua baixa (mas certa) remuneração, com actividades paralelas que conferem ganhos extras por vezes importantes (e que vão dos «trabalhos particulares» — quantas vezes executados mesmo

com o material e durante o horário do serviço? — até à agricultura a tempo parcial, em Portugal muito importante).

Observando vários funcionários que referiam as suas possibilidades de ingressar em empresas do sector privado, pude verificar — sem espanto, pois a ideia é por de mais divulgada — que os argumentos determinantes na sua permanência como agentes públicos eram, efectivamente, os da segurança e das regalias complementares. Curiosa é a afirmação de muitas funcionárias de que ser empregado administrativo é bom, mas sobretudo para mulheres; se os trabalhos inventivo e muscular estão tradicionalmente ligados à imagem do homem, o trabalho burocrático mantém-se, para elas, ligado à da mulher, que o vê como, no essencial, o desempenho das velhas funções de «secretária». A argumentação mais vulgar não é, no entanto, esta, mas sim a já referida, e que assenta na segurança e ambiente de baixa pressão no sentido da produtividade, as quais permitem à mulher exercer as suas funções de dona de casa e mãe.

243

Mas deixemos esta definição do funcionalismo administrativo como ser feminino, que nos afastaria do nosso objectivo principal, para referirmos que o funcionário que estamos a retratar tem, em qualquer caso, o seu quinhão de razões para defender como positiva a sua estadia na administração pública; no fim de contas, comparando-o com outros trabalhadores, o que lhe é fornecido para se considerar em «razoável situação profissional» é, não a remuneração do trabalho, efectivamente pobre, mas toda uma situação de facto e todo um quadro normativo que a compensa e a que ele se alapa.

E se (contrariamente ao que acontecia na Alta Idade Média) não é reconhecida ao agente administrativo a propriedade do cargo, não é menos certo que a ligação quase irreversível do homem à sua função cria uma situação muito semelhante a essa. O funcionário sente o lugar como seu; como um direito adquirido e inviolável, que a lei, por seu turno, ajuda a cimentar.

Não espantará assim que, de entre os trabalhadores camarários que me foi dado observar, seja o funcionário administrativo o mais interessado pela legislação que diz respeito ao pessoal, seus direitos e deveres, sendo a sua atitude, em relação a mudanças neste campo, de muito maior interesse que a patenteada por outros servidores da instituição. Se as mudanças na condução política do município, ou nas grandes opções programáticas, o parecem afectar pouco, qualquer hipotético «ataque» aos seus direitos o mobiliza de forma mais viva.

Pode ser que desta sua particular atracção pela segurança e pela previsibilidade, e do especial interesse da Administração em manter os elos com ele no ponto em que se encontram, advenha o sentimento de muitos funcionários de se configurarem como filhos da autarquia, a qual, a troco de lhes transmitir tranquilidade, deles recebe lealdade. Talvez por isso a posição das suas estruturas sindicais seja pouco reivindicativa; uma posição «mole de esquerda», como diria ainda Bertaux.

O atrás exposto é fundamentalmente verdadeiro para o funcionário administrativo, «burocrático»; outros agentes da Administração, como os quadros superiores e os operários, por razões distintas, revelam formas diversas de encarar a ligação à instituição que servem. E se a segurança é também essencial ao operário (e só ela por si justifica a sua preferência), ao quadro superior, não sujeito a horário fixo mas forçado a cadências intelectuais elevadas (necessárias para responder, por um lado, às exigências de um sector político que define as linhas orientadoras da acção e que dele exige capacidade de resposta e, por outro, indispensáveis à manutenção ou construção do prestígio pessoal), a estabilidade permite realizar calmamente o «tirocínio» que eventualmente o prepara para mais altos voos. Explicar-se-á, porventura, desta forma o número de jovens quadros «bem cotados» que, à primeira oportunidade, abandonam o serviço a troco de desempenhos mais atractivos (a ambição é neles mais marcante que a segurança).

## **2. Peça de uma engrenagem**

Regressando ao grupo que nos interessa, o dos funcionários administrativos, e olhando um dos seus membros, vê-mo-lo integrado numa máquina em que cada peça conhece perfeitamente a sua posição e executa apenas uma parcela daquilo que à secção ou repartição compete — e sempre a mesma pequena parcela. Essa fatia do trabalho pertence-lhe e não é cedida a ninguém, a não ser em ocasiões especiais, legalmente previstas, que fazem também parte do seu estatuto, como é o caso das férias; e, mesmo assim, «só se o trabalho não puder esperar». O apego ao seu papel, que é também um desempenho rotineiro que a si e só a si cabe, é tal que cria uma enorme resistência à mudança. Verifica-se isto com facilidade aquando da ocorrência de autênticas situações de laboratório — como é o caso da introdução de novas tecnologias na gestão da instituição — em face das quais os funcionários antes encarregados de, a título de exemplo, fazerem a manutenção e actualização manual dos ficheiros, vendo-se substituídos nessa função, se sentem postos de parte, inúteis, muito embora, e em simultâneo, lhes tenham sido encontradas

novas atribuições dentro da organização (o desemprego, dissé-mo-lo já, não faz parte deste jogo). É que o que se passou foi, na sua perspectiva, uma invasão do território que era sua pertença, um total desprezo pela sua indisponibilidade e, temível!, uma afirmação de que a sua presença e experiência poderiam ser rebaixadas a todo o momento para plano secundário. É o papel individual, o espaço pessoal no todo, a ser agredido.

O gestor dos recursos humanos camarários, pretendendo, por vezes, tornar interessante o trabalho através da rotação dos vários elementos por todas as funções, agride o sentido de propriedade que cada um tem dos actos e do material que habitualmente lhes cabem — é quase crime não dar importância suprema ao livro de registo de correspondência e preenchê-lo displicentemente, como faz quem, não trabalhando com ele todos os dias, lhe não dá o valor devido. Ignorando que o agente prefere a posse de um papel enfadonho ao rodopio de funções, o gestor vê, quase obrigatoriamente, boicotados os seus intentos. Ele não terá compreendido que na secção não existe a função de arquivar, a de atender o público e a de dactilografar, mas sim os «trabalhos» da Celestina, do Manel e da Guida.

Estas funções que a cada um «pertencem» são, por outro lado, reflexos da hierarquia; o «chefe», ainda que coabitando no mesmo espaço físico que os subordinados, tem (habitualmente por tradição) reservadas para si certas tarefas que nada têm a ver com a sua atribuição de coordenador do grupo; é que as próprias tarefas têm graus de nobreza, e não é à simples maior dose de conhecimentos do chefe que se deve o serem-lhe atribuídas exactamente aquelas que outros chefes já para si reservaram antes de ele ocupar o lugar — elas continuam a ser executadas se ele estiver de férias —, mas ao facto de as funções desempenharem um papel algo paralelo ao dos galões no exército. Grande parte das mudanças de atribuições reflectem, assim, uma escalada hierárquica individual que representa a grande excepção à tendência geral para a manutenção dos «papéis» no seio da Administração.

Ainda, na sequência desta divisão de funções e do que ela representa para o funcionário, encontramos outro facto digno de nota e acessível a qualquer observação superficial, e que é a possibilidade que possuir um lote de tarefas que só a si competem dá ao agente de, com o maior à-vontade, controlar na perfeição a sua velocidade de execução, furtando-se às pressões dos chefes no sentido de uma maior cadência, bem como às exigências dos administrados para um mais rápido atendimento. Efectivamente, dono de uma fatia de atribuições que só ele desempenha, o funcionário pode sem-

pre «fazer render o seu serviço», por mais ínfimo que este seja, de maneira a ocupar todo o horário, sem nunca ser forçado a dar nas vistas por inactividade. É interessante verificar como, com pequenas variações na velocidade de execução e com a introdução de pequenos períodos de descanso, pode um funcionário experiente terminar sempre o seu serviço «em cima da hora de saída», muito embora, de dia para dia e em diferentes épocas ao longo do ano, quantidades muito dissemelhantes de material para processar caiam em cima da sua secretária.

A esta extrema facilidade para resistir à pressão no sentido de cadências incómodas subtraem-se, habitualmente, dois grupos: os «novatos», ainda carecidos de verdadeira inserção no meio, e que pretendem comprar um lugar no conceito do grupo através de um desempenho frenético, e os ambiciosos, que, visando ascender no seio da organização, encontram mais lucro no apreço dos chefes que na estima dos colegas. Pelo menos em relação aos primeiros, a absorção acaba por ser feita e o ritmo por descer para o aceitável. Eu próprio, entrando de rompante em grupos rotinados, fui sendo alvo de cordiais reprimendas sempre que me excedia no zelo. Do tipo: «não se esfalfe que isso é para ir fazendo», «vá devagar que assim ainda se engana», etc. ...; quanto aos ambiciosos, o grupo compreende e tolera habitualmente as suas razões para a diferente entrega ao trabalho.

A tendência vai, no entanto e como dito, no sentido da equalização dos esforços, pressionando para ela todos os participantes. Algumas observações são perfeitamente aplicáveis ao grupo dos funcionários administrativos autárquicos. Manter um ritmo constante é tarefa a que o trabalhador se entrega por todos os meios. Mais que uma forma de ver atingido um certo nível pré-estabelecido de produção, é uma norma de conduta que o grupo impõe aos seus membros. E podem encontrar-se diferenças de produção de trabalhadores quando, alternadamente, trabalham isolados ou em grupos, sendo que aqueles que muito produzem quando sós, descem de velocidade de execução quando integrados em equipas.

Mas o que o grupo faz não é a mera redução da velocidade de execução de alguns. É notório que, da mesma forma, existe uma repressão ostensiva daqueles que abusam na falta de entrega ao trabalho. Esta repressão, que traz implícita a possibilidade de marginalização do elemento prevaricador, é-lhe feita sentir por formas várias (da repreensão directa ao subtil arrefecimento de relações), e leva-o, habitualmente, a tentar restaurar um nível de desempenho que lhe permita ser aceite como elemento de pleno direito.

Com tudo isto chegámos a uma das aparentes contradições, de cuja solução também vive a sociologia: se cada funcionário tem uma tarefa na equipa de trabalho, se a realiza dentro do horário, se com isto produz o que lhe é possível no prazo disponível<sup>(1)</sup>, como pode ser ele pressionado no sentido de uma execução a velocidade média, sem exageros de entrega nem facilidades?

É que, enquanto o operário deve produzir o mesmo número de unidades de um transistor, por exemplo, no mesmo tempo que os seus companheiros, para que não exista quebra de solidariedade do grupo, o funcionário administrativo deve manter-se a trabalhar durante o mesmo tempo que os seus colegas sob risco de se tornar, de outra forma, incomodativo. O «funcionário ideal» é, como foi referido, aquele que, qualquer que seja a quantidade de trabalho, a acaba em cima da hora de saída. Se acabar antes, porque trabalhou depressa, torna-se no elemento desestabilizador que conversa e perturba quem «tem que fazer», e dá razão àquelas vozes que propalam que na função pública não se faz patavina, com prejuízo do conceito em que todo o prupo é tido. Se não consegue acabar o seu serviço dentro da hora (normalmente por culpa própria), boicota todo o esquema de divisão de tarefas instituído, exigindo o auxílio dos que já cumpriram com o seu quinhão. Mas nada existe de mais irritante do que o funcionário novato que, dando uma mãozinha aqui e outra ali para se ir metendo na engrenagem, termina a tarefa certa, e, na sua incontida vontade de ser prestável, investe despu-doradamente sobre os restantes, pedindo que lhe dêem mais que fazer (o que nem sempre é possível ou obriga a incómodas buscas de ninharias para «entreter o moço»).

Uma organização, qualquer que ela seja, é um ente dotado de objectivos, os quais prossegue através da harmonização dos meios humanos e materiais de que dispõe.

Enquanto organização de acordo com estes parâmetros, uma Câmara Municipal realiza, na medida do possível, as várias funções que lhe estão legalmente confiadas, e que vão da regulação e vigilância de certas actividades dos munícipes, através da fiscalização e da concessão de todo o tipo de licenças, certidões, etc., até à execução de obras e infra-estruturas de interesse comunitário.

Mas até que ponto estes objectivos da organização — neste caso o município — são integrados pelos seus funcionários no

### 3. Objectivos organizacio- nais e objecti- vos pessoais

<sup>(1)</sup> Já que, ao contrário do operário, o funcionário administrativo não pode ser avaliado por graus de produtividade — ele é uma peça intermédia que processa tudo o que lhe chega às mãos, não dependendo de si ter mais ou menos que fazer, nem podendo «inventar trabalho».



quadro global dos seus objectivos pessoais, resultando, desta sintonia de finalidades, uma satisfação pessoal pelo alcançar dos resultados e uma compensação acessória pelo esforço dispendido?

Ora, se o quadro superior, com funções de concepção, pode ver-se retratado no resultado final da ponte que se constrói ou do complexo desportivo que prestigia a edilidade, pelo que a si coube do «nobre trabalho intelectual» de concepção do projecto; se o operário, embora queixando-se da sua posição subalterna de «pau mandado», pode orgulhar-se do saber e do esforço que entregou a essas realizações concretas; se ambos asseguram, por essa via, um certo grau de ligação ao resultado do seu trabalho e às finalidades da organização que servem, algo de diferente se passa com o funcionário administrativo. Entre a vontade política que decide e a qualificação técnico-intelectual que idealiza, por um lado, e a mão-de-obra que realiza, por outro, limita-se o funcionário a ver «passar os papéis», a fazer andar a máquina, a garantir que as unidades pensantes e as unidades operativas recebam a horas os seus ordenados, os vistos e pareceres de que necessitam, as suas licenças de férias, os fornecimentos do material necessário..., não assistindo à concretização das obras para que, mais ou menos inconscientemente, trabalha.

Raríssimo será encontrar um funcionário interessado no resultado final de um qualquer projecto camarário; mas também não é esse o papel que ele atribui àquela «casa»: mais que uma entidade fornecedora de bens e com uma atitude interventora na sociedade, a Câmara é o seu habitat — o seu lar — cuja função se esgota no interior das próprias paredes e, mais especificamente, na forma de bem tratar os seus servidores.

A própria divisão de tarefas acentua este estado de espírito, pois o funcionário não só não colabora directamente na escolha e execução do projecto como, pelo âmbito restrito das suas funções, pode tratar de assuntos com ele relacionados sem nunca dispor de uma perspectiva global da sua forma ou importância. Embora possa parecer forçado, e ressaltando de novo a inexistência para o funcionário da necessidade de obedecer a cadências, a única comparação que me ocorre na descrição desta situação é a da «linha de montagem fabril». Efectivamente, resumido a um trabalho especializado e repetitivo, está o funcionário na posição do «recebe esta peça, faz a tua parte, e passa ao lado para que a cadeia continue a funcionar». É isto, por certo, mais acentuado nas grandes Câmaras, onde a divisão de tarefas é levada ao máximo, mas reflecte-se também nas restantes pelo simples posicionamento do funcionário no seio da engrenagem. O mais que se usa



fazer é conferir-lhe a responsabilidade por várias tarefas, simultânea ou alternadamente, obstando à exaustão provocada pela repetitividade.

Esta situação seria, segundo Max Weber, indispensável ao bom funcionamento da forma burocrática de acção, a qual se desenvolve mais perfeitamente na medida em que a burocracia é desumanizada, oferecendo a «possibilidade óptima de colocar em prática o princípio da especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objectivas. Tarefas individualizadas são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado e que, pela prática constante, aprendem cada vez mais» (Weber, 1974:250). É uma concepção instrumental do agente administrativo, tratado como simples ferramenta sem vontade própria, e que a administração pode orientar por forma a dele extrair um rendimento elevado, tomando posse das suas faculdades e da sua vontade.

Ora, este funcionário que não sabe bem para que fins trabalha dentro dos objectivos da sua organização, este «agente cego e repetitivo» que, segundo Weber, seria óptimo do ponto de vista da gestão de recursos, tem finalidades próprias e formas de contrariar os ditames da máquina.

Falámos na facilidade em fugir à tentativa de imposição de cadências, e não deixa de ser ela uma forma de contrariar a excepcional eficácia que Weber atribui à sua «burocracia desumanizada».

Não serão muitos os casos em que a máquina quer e o funcionário não faz, mas, pelo que nos foi dado observar, são imensos os casos em que ele não faz no «momento» em que a máquina quer, com a precisão e a velocidade que a máquina exige, com a presteza e humildade a que esta se sente com direito por parte dele.

Opor-se à máquina, embora sem atingir graus de ruptura completa, parece ser uma maneira de dizer: «estou aqui e tenho vontade própria; sou livre!».

E resistir às imposições gerais e abstractas da máquina, às suas leis, é tarefa a que se dedica uma certa dose de habilidade e calculismo...

Infringir um determinado preceito — o dever da pontualidade, por exemplo — se bem que ilegal, transformou-se de tal maneira numa forma de escapar às pressões para a rigidez de comportamentos que entrou no sistema de valores do funcionário como algo de impensável em termos oficiais, o «direito de infringir um dever». Desta forma, o «picar o cartão ao colega que não vem já, mas mais logo aí estará», não só perdeu a carga de culpa que a falta transporta em si, como se

#### 4. Papéis não oficiais

tornou, para muitos, num gesto bonito de solidariedade. E a única razão por que se não faz mais amiúde, tanto quanto me apercebi, não é porque seja errado, mas porque «pode dar nas vistas». De quem? — Do chefe. Um chefe cuja face humana amiúde veste a rigidez da estrutura que representa.

Da mesma forma, para o funcionário experiente, que está à-vontade no ambiente camarário, as ordens do mesmo chefe são claramente para ser cumpridas... a seu tempo; sendo certo e sabido que este «a seu tempo» raramente é o «imediatamente» que o chefe implícita ou explicitamente exigiu, mas o «depois de acabar o que tenho em mãos» ou «a seguir à bica». Se o chefe impõe o imediato início da função, ela pode levar, por todos os mecanismos de resistência já apontados, uma boa temporada a ser executada. E se o chefe não está presente, mas dá a ordem telefonicamente ou por interposta pessoa, toda a secção, à uma, se solidariza com o «cada coisa na sua vez» com que o colega acompanha o gesto de colocar o dossier em causa no fundo da resma de assuntos por tratar.

É por igual curioso observar a forma como é tratado outro ser que pensa poder fazer o funcionário rodar ao ritmo que lhe convém; o «lhe» refere-se, como é evidente, a ele, munícipe. Existe uma relação verificável entre a exigência do munícipe num atendimento rápido e a presteza e qualidade desse atendimento — só que é uma relação de ordem inversa. Não temos a menor dúvida, pelos casos presenciados, que um munícipe particularmente apressado e exigente está muito mais sujeito a um «hoje já não há tempo para tratar disso; volte cá para a semana...», do que aquele que se porta docilmente.

A Administração cria assim, através dos seus vários executantes, ritmos diversos de actuação. Por um lado, um «tempo administrativo» imposto pelos órgãos decisórios, e marcado pela necessidade de defender uma boa imagem e, muitas vezes, uma posição política, ultrapassando frequentemente o ritmo próprio da sociedade e estimulando-a a adaptar-se e a avançar. Mas esse «tempo administrativo» sofre, mediante as influências humanas que já analisámos, uma acção de travagem que o pode transformar num obstáculo à própria marcha da comunidade. Tudo isto é tanto mais relevante quando há necessidades que só o poder público provê e iniciativas particulares que não podem avançar sem que ele dê o seu aval ou o seu contributo.

Mas falámos apenas das capacidades de que dispõe o funcionário para resistir ao desempenho rígido do seu papel na organização. Vimos que ele pode tardar nas suas respostas e, com isso, fugir aos ritmos, por um lado, e subir no conceito próprio — que é também o conceito do grupo — como um

indivíduo que não se deixa escravizar. Mas existem formas de subverter o papel oficial que a cada um é atribuído.

A perspectiva sociológica parte da verificação de bom senso segundo a qual nenhum indivíduo aceita ser tratado total e unicamente como um meio para a realização dos objectivos da organização. Nenhum indivíduo é completamente passivo. Ele tem os seus próprios projectos, os quais tenta prosseguir através de uma estratégia que lhe é própria.

A acção destas motivações individuais na forma de agir de um funcionário é marcante. Em termos de dinâmica de grupos temos aqui aquilo que vulgarmente se designa por «papéis escondidos» e que é considerado como um dos mais sérios obstáculos a que o grupo funcione perfeitamente, no sentido da prossecução dos seus objectivos oficiais. Assim, se o António facilmente se zanga com a chefe de secção, provocando fortes discussões, não está a cumprir as regras da organização (que estabeleceu níveis hierárquicos por razões óbvias), e falha no cumprimento do seu papel oficial que é o de ser um bom funcionário. Poderemos chegar ao fundo real da sua atitude se percebermos que o António tem um papel escondido, não oficial, e que consiste em tentar com as suas atitudes impressionar a Joana, colega de lindos olhos.

Sem ir mais longe, apenas resumiria tudo na ideia de que não é possível, a uma organização, contabilizar os seus elementos humanos como simples entes produtivos, redutíveis a actuações comandadas. Em última análise, esses elementos farão valer, através de toda a sorte de actos e comportamentos só aparentemente imprevistos, a sua capacidade para moldarem a vontade da máquina à medida humana dos seus componentes. ■

251

## Referências Bibliográficas

- |                 |      |  |
|-----------------|------|--|
| Bertaux, Daniel | 1978 | <i>Destinos Pessoais e Estrutura de Classe</i> , Lisboa, Moraes. |
| Weber, Max      | 1971 | <i>Ensaio de Sociologia</i> , Rio de Janeiro, Zahar.             |