

REALIZAÇÃO DO 17º ENANPAD - ANALOGIAS COM A “NOVA ORGANIZAÇÃO”

Maurício Serva *

I. Introdução

Há dezoito anos a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, vem promovendo um Encontro Anual, oportunidade em que a comunidade científica brasileira pertencente ao campo da administração, apresenta sua produção mais recente e empreende uma reflexão sistematizada sobre os rumos da pós-graduação em administração no país.

Tal evento, denominado ENANPAD, tornou-se o mais significativo no Brasil, em se tratando da administração. Seu crescimento, nos últimos anos, é evidente. O ENANPAD constituiu-se, hoje, no fórum principal do debate científico e técnico, do próprio avanço do pensamento administrativo brasileiro. Conta com dez áreas temáticas, pelas quais flui a produção científica de professores e pesquisadores de todo o país. Devido a diversos fatores, tais como a extensão continental do território nacional (fator que dificulta o intercâmbio entre instituições e pesquisadores), a escassez de recursos materiais/financeiros nas universidades e centros de pesquisa, a pequena quantidade de periódicos nacionais na área administrativa e a enorme dificuldade para publicação de livros (notadamente fora do eixo Rio-São Paulo), o Encontro passou a significar, para muitos pesquisadores, uma efetiva oportunidade para divulgar e de-

* Professor da Universidade Federal da Bahia, mestre em Administração EAESP/FGV, pesquisador na École des Hautes Études Commerciales (Montreal).

bater a sua produção em nível nacional, principalmente para aqueles mais jovens, que se encontram nas fases iniciais da carreira acadêmica.

Esta expansão, se por um lado reflete e impulsiona o desenvolvimento e o estágio de dinamismo da pesquisa administrativa no Brasil, por outro lado exige, a cada ano, a montagem de uma infraestrutura de complexidade crescente para a realização do evento e, conseqüentemente, uma maior captação de recursos financeiros num montante tal que, face à conjuntura econômica do país e a própria situação financeira das universidades, acarreta um esforço gigantesco por parte da ANPAD e dos organizadores locais, esforço que deve ser repensado à luz de todas as variáveis em jogo, visando não só a continuidade, como a expansão qualitativa e quantitativa do ENANPAD.

Este texto apresenta os termos de uma breve reflexão acerca da montagem e realização do 17º ENANPAD, ocorrido em setembro de 1993, na cidade de Salvador, o de maior porte já promovido até então, do qual assumimos a responsabilidade pela Coordenação Local. Sua elaboração tem por objetivos fornecer uma contribuição ao processo de discussão sobre futuros Encontros e ampliar a nossa aprendizagem organizacional, reportando reflexões diretamente originadas da ação - uma das formas mais coerentes de aprendizagem em administração, por natureza, uma ciência da ação. Assim, dirigimos uma mensagem, um registro da experiência vivenciada, aos colegas que doravante assumirão a inquietante tarefa de coordenar os futuros eventos.

Exclusivamente para fins de análise, optamos por dividi-lo em três partes. De início, uma visão global de todas as organizações que concorreram para a montagem do evento, mapeando as suas interrelações. Em seguida, um olhar especial para a sua realização propriamente dita, o momento crucial do desenrolar dos acontecimentos, com ênfase na dinâmica que presidiu a ação do Grupo de Coordenação - por si só,

uma inovação em ENANPAD. Por fim, a exploração do imaginário como recurso à consolidação do processo de aprendizagem: uma representação simbólica das formas e soluções organizacionais empregadas, o qual acabou por se configurar - inesperadamente - numa espécie de *analogia-contraponto* a uma famosa analogia sobre a “Nova Organização”.

II. A Montagem do 17º ENANPAD

Para melhor traduzir o conjunto de atividades requeridas para a montagem de um evento como este, julgamos ser mais adequado empreender um mapeamento global de todas as organizações que atuaram nesta fase, destacando seus papéis e suas interrelações. Tentaremos visualizar tais organizações em subconjuntos, aos quais denominaremos *níveis*, idealizados segundo a natureza dos seus principais papéis desempenhados. Assim, não se deve confundir tal classificação com a idéia de nível hierárquico, pois não se trata de uma estrutura de autoridade.

Gostaríamos de esclarecer que esta análise far-se-á estritamente do ponto de vista da Coordenação Local, isto é, enfocando as ações desenvolvidas dentro do seu raio de ação, no contexto de suas atribuições. A montagem do ENANPAD implica, também, numa série de negociações de grande importância, com alguns órgãos e agências públicas, por exemplo, que são empreendidas pela Diretoria da ANPAD. O sucesso destas negociações é condição *sine qua non* para que o Encontro, de fato, aconteça; no entanto, por estar totalmente fora da área de responsabilidade da Coordenação Local, não serão aqui examinadas com detalhes, apenas sinalizaremos a sua importância e existência.

O primeiro *nível* é o *Institucional*, aí estão as organizações/instituições que arcam com a responsabilidade mais globalizada, isto é, a concepção, a cobertura institucional e a execução do Encontro como um todo. Sem dúvida, a ANPAD é

a primeira organização a figurar neste *nível*. Em seguida, pelo fato de receber o evento em seu estado, a Escola de Administração da UFBA e o seu Núcleo de Pós-Graduação em Administração; por ser uma unidade da Universidade Federal da Bahia, esta universidade também se insere neste *nível*. Uma organização, em particular, como veremos adiante, teve uma atuação essencial no âmbito da execução: o Centro Educacional de Tecnologia em Administração - CETEAD. Ela é uma sociedade civil sem fins lucrativos, fundada por professores da Escola de Administração da UFBA, no ano de 1983. Fornece apoio operacional aos projetos de pesquisa, treinamento e consultoria organizacional implementados pela Escola, e apoio logístico às atividades cotidianas da mesma; administra a revista *Organizações & Sociedade*, editada pela Escola, é a sua ponte para o ambiente organizacional público e privado, recurso viabilizador dos seus projetos de extensão. Sua credibilidade, conquistada ao longo dos dez anos de atuação, aliada à sua flexibilidade e agilidade viabilizaram uma variada gama de operações técnicas e comerciais, que seriam impossíveis de serem cumpridas com a mesma velocidade, se só dispuséssemos das estruturas oficiais da universidade, pesadas e de lenta movimentação, realidade semelhante a qualquer outra universidade pública brasileira. Por força de vínculos formais de cooperação com a universidade, o CETEAD funciona na própria Escola de Administração, lá montamos aquilo que poderia ser considerado o QG da Coordenação.

Tais organizações do *Nível Institucional*, até aqui apontadas, têm também uma importante função simbólica. Elas são o seu pano de fundo, para elas a Coordenação é o seu representante naquele momento, a sua *linha de frente*. Dependendo do interlocutor e do que se estava negociando, a Coordenação representava a ANPAD, a Escola, a UFBA ou o CETEAD; na maioria das vezes, representava um *mix* delas. Todas as representações eram legítimas, o mais importante

era a sensibilidade de perceber, a partir da ocasião (compreendida como a soma daquilo que se demandava e, de quem), qual o *mix* mais eficaz, como também em qual organização recairia a maior ênfase.

As agências federais como CAPES, CNPq e FINEP devem aqui ser alocadas. Não nos deteremos nelas, pelas razões acima expostas. Há que se registrar o essencial papel desempenhado pelos coordenadores de temas, distribuídos por várias escolas do país associadas à ANPAD. Seu trabalho é árduo: recebem todos os textos, coordenam a sua seleção, montam a sequência das apresentações, convidam conferencistas, etc. Porém, a coordenação deste grupo fica a cargo da Diretoria da ANPAD, notadamente da Diretoria Científica, portanto situa-se fora do âmbito da Coordenação Local, não sendo representada por ela. As negociações com a companhia aérea que transporta os participantes do Encontro, são também de responsabilidade da Diretoria da Associação.

Em seguida, temos o *Nível Logístico*. Neste subconjunto agregamos o Hotel da Bahia, sede do evento e a Raptim Agência de Viagens e Turismo, figurando como operadora, junto à companhia aérea, de mais de uma centena de passagens aéreas, compreendendo trechos nacionais e internacionais, utilizadas pelos participantes. Trata-se de um *nível* que pode ser considerado como um dos pontos críticos de qualquer evento desta natureza. Primeiro, por se constituir prestação de serviços, de ordem pessoal, difíceis de satisfazer a totalidade da clientela; segundo, principalmente no caso do hotel, por ser um dos fatores preponderantes no estabelecimento de um clima agradável, uma ambiência adequada à realização do Encontro, não só do ponto de vista técnico, mas também relacional, humano. Todos os participantes, sem exceção, demandam os serviços de pelo menos uma dessas organizações - hotel e agência de viagens - durante o desenrolar do evento. Tais serviços, em sua maioria, são alvo de um atendimento pessoal, direto, com contatos face a face, aspecto que os tor-

na mais complexos, devido ao componente humano-interativo da execução.

Praticamente todos os recursos requeridos para a realização de quaisquer atividades, além do fornecimento das passagens aéreas, custos da locação das salas de apresentação dos trabalhos, despesas de transporte e hospedagens de conferencistas convidados, confecção dos impressos e dos anais - gastos esses, cobertos pela ANPAD - devem ser captados pela Coordenação Local. O que significa que qualquer serviço adicional e toda a parte social/congratamento do Encontro, corre por conta da sede. Este é o padrão seguido pela Associação, o qual justifica-se plenamente, em função da sua limitada capacidade financeira - a ANPAD é mantida pelas anuidades pagas por suas entidades-membros, um montante realmente reduzido - sendo a renda proveniente das inscrições dos participantes, uma fonte para cobertura dos gastos. No entanto, se levarmos em consideração que a Associação tradicionalmente estabelece preços bem abaixo do que se cobra em outros congressos (a inscrição no ENANPAD custa algo em torno de dez dólares), veremos que, mesmo esta renda, não representa um valor elevado. Portanto, a Coordenação Local necessita obter parceiros que aceitem doar recursos financeiros, tendo em vista aquilo que se pretende oferecer adicionalmente, no desenrolar do evento. Esta é uma das tarefas mais difíceis a cargo da Coordenação. Os parceiros, entidades públicas e/ou privadas, constituem o que aqui chamamos de *Nível de Parceria Estratégico*; eles fazem parte do meio ambiente da escola que recebe o Encontro, geralmente possuem laços operacionais, projetos em comum com a escola, muitas vezes ex-alunos pertencem ao seu quadro de pessoal, enfim, a sua absorção no empreendimento provoca efeitos sinérgicos.

No caso do 17º ENANPAD, a Coordenação elaborou um projeto para servir de base nas negociações de atração de parceiros estratégicos. A idéia que fundamentava o projeto partia do pressuposto de que teríamos, naquele ano, o maior

Encontro já promovido pela ANPAD, em se tratando de número de participantes (esperávamos em torno de 500). Ora, um evento deste porte, em nosso imaginário, não era mais um Encontro, o tratamos sempre como um *Congresso*. Não é uma questão semântica; guiados pela representação simbólica de um *Congresso*, reunião maior e com mais infraestrutura que um Encontro, trabalhamos assim durante toda a fase de montagem, resultando em efeitos, os quais comentaremos mais adiante, que em muito se diferenciaram daqueles que seriam produzidos caso tivéssemos trabalhado com a representação simbólica de um *Encontro*. De posse do projeto, consultamos diversas organizações. Duas delas apoiaram com vigor a nossa proposta: uma pública, o Banco do Estado da Bahia, outra privada, a CEMAN, uma empresa que faz a manutenção especializada das instalações industriais do Polo Petroquímico de Camaçari. Sem o apoio de tais organizações, nunca teríamos conseguido realizar o *Congresso*.

Quanto mais serviços e atividades se queira oferecer, além da apresentação pura e simples dos trabalhos científicos, maior infraestrutura é demandada, acarretando a necessidade de contar com uma significativa rede de fornecedores de bens e serviços, sempre visando fazer acontecer um *Congresso*. As organizações dessa rede compõem o *Nível de Serviços*:

1) Editora Vozes - por iniciativa da Coordenação, foi firmado um acordo verbal com essa Editora, mediante o qual foram impressos (pela Vozes) dois mil encartes do tipo "chamada de trabalhos" e mil cartazes de divulgação do evento, no padrão oficial da ANPAD e sem custo para a mesma. A contrapartida foi a permissão para que em cada unidade impressa figurasse, discretamente, a referência da Vozes como mais uma entidade apoiadora do Encontro e o compromisso de ceder um espaço no hotel, durante o evento, para que a mesma pudesse instalar um posto de venda de livros. Não temos notícia que algum apoio semelhante

tivesse sido conseguido em Encontros anteriores, pelo menos nos últimos anos. Seguramente não ;

- 2) Comunicação Visual - guiados pela imagem de um *Congresso*, e já que tínhamos definido que o evento seria realizado num dos hotéis mais sofisticados de Salvador, optamos por inovar, também, na orientação espacial dos participantes. Em todos os Encontros anteriores, dos quais participamos, notamos que a sinalização das salas de apresentação dos trabalhos era feita de forma improvisada e amadorística, muitas vezes destoando com as boas instalações do hotel sede e, o que era mais grave, causando atropelos, enganos e atrasos aos participantes. Assumimos como uma das metas, fornecer informações adequadas com relação aos espaços de trabalho e à sequência das atividades, com uma apresentação de alta qualidade. De imediato, deduz-se que tal meta só poderia ser atingida com profissionalismo, isto é, com o trabalho de profissionais especializados em comunicação visual. Contratamos uma das melhores empresas baianas do ramo. Arquitetos elaboraram um projeto específico para o evento, tendo em vista a estrutura do hotel, a disposição das salas e a funcionalidade dos elementos e materiais utilizados para a comunicação. O resultado foi acima do esperado: todas as salas receberam placas cambiáveis de sinalização com os títulos dos respectivos temas; sinalizações especiais para a área de secretaria e inscrições; dois elementos horizontais de sinalização suspensos nas principais entradas do hotel; e o mais impactante e completo elemento, um painel de 3,5 m. de altura e 1,5 m. de largura, com dupla face, informando sobre todas as seções de trabalhos por área temática, com datas e horários, e as respectivas salas. O azul, cor símbolo da ANPAD era a base de todos os elementos;
- 3) Hotéis - após alguns meses de negociações obtivemos, do Hotel da Bahia, condições especiais para os participantes que optassem pela hospedagem naquele hotel. Assim, o

preço das diárias foi estipulado em torno de quarenta dólares, uma promoção inigualável, principalmente em se tratando de um hotel cinco estrelas, com instalações e serviços de padrão internacional. A nossa política era concentrar o maior número de participantes hospedados no próprio hotel, pois o Encontro é também uma oportunidade para integração e conagraçamento. Assim é que, devido aos descontos obtidos, nada menos de 130 apartamentos foram ocupados por participantes do ENANPAD. No entanto, alguns hotéis de igual categoria e também de três e de duas estrelas foram contactados, e ofereceram descontos especiais. Dois critérios presidiram a escolha desses hotéis: a qualidade das instalações e serviços, bem como a relativa proximidade do hotel sede. Um caso de atendimento especial foi destinado à delegação dos estudantes do Rio Grande do Sul: a pedido daquela delegação, contactou-se um albergue para a sua hospedagem;

4) Transporte - o aeroporto de Salvador se situa a 25 km do centro da cidade, onde se encontra o Hotel da Bahia. Decidimos proporcionar conforto e comodidade aos participantes que chegassem por via aérea, desde o momento do desembarque. Para tanto, foi contratada uma empresa turística de ônibus que fêz o traslado dos participantes, sem ônus para os mesmos, seguindo um roteiro que aliava turismo (rota ao longo da orla marítima de Salvador, 15 km. de praias) e funcionalidade, uma vez que os ônibus passariam por todos os hotéis contactados. Foram estabelecidos horários de partida dos ônibus, tomando como base a intensidade do fluxo de chegada dos pesquisadores. Após o encerramento do Encontro, também os ônibus fizeram o traslado do hotel sede para o aeroporto. Demandamos, também, o serviço de ônibus para o transporte dos músicos que animaram a festa de confraternização;

5) Programação Social - dois eventos marcaram, com distinção, este item, envolvendo os serviços de organização e

profissionais bastante diferenciados. O primeiro, ocorreu na primeira noite, um coquetel nas dependências do hotel, que se seguiu ao lançamento de dois livros, outro fato inédito em ENANPAD. Contratamos o serviço de bar do hotel, e um músico com um sintetizador, para animar aquilo que terminou sendo um coquetel dançante. Fomos informados do desejo de que em algum momento da programação social pudesse ser executada uma determinada música - *New York, New York* - que estaria já se tornando um dos signos mais marcantes do ENANPAD. Por que, então, não tentar atender a tal demanda? Eram nada menos do que dezessete anos ininterruptos de Encontros promovidos, será que uma cultura não estaria em formação? Cultura de uma organização complexa, pois tanto é eventual como permanente, efêmera e duradoura, dispersa no tempo e no espaço, mas concentradora de pessoas e seus desejos, expectativas, realizações, e interações de toda a ordem. Uma cultura também se define por seus signos e ritos ... Portanto, para a Coordenação, um dos requisitos básicos para a contratação do músico, foi saber tocar bem o hino do ENANPAD - *New York, New York* - o que foi feito por ele com maestria. Uma evidência de que tal música está assumindo o papel de um signo de determinado contexto cultural, foi a empolgação generalizada dos presentes, quando da execução da referida melodia: o salão ficou lotado de pares dançantes a deslizar sensualmente, embalados pelo som do hino; assim, vários colegas tiveram a oportunidade (com direito a sucessivas repetições) de revelar, em nível nacional, seus dotes e habilidades *paracientíficos* ...

O segundo evento da programação social constituiu-se de uma festa ocorrida num clube social, na segunda noite. O clube foi alugado exclusivamente para a festa do ENANPAD. Esse evento demandou contatos com o Comando do 2º Distrito

Naval, pois o clube pertence à Marinha. Após entendimentos com o Comandante daquele Distrito, firmamos um contrato, em nome do CETEAD, para a realização da festa; em seguida, os entendimentos passaram a ser diretamente com a direção executiva do clube, para acertar os diversos detalhes de preparação da festa, o *lay-out*, segurança na portaria do clube, visando permitir a entrada somente aos participantes do Encontro, como também exercer a vigilância dos automóveis que ficariam estacionados nas ruas próximas, etc. Para animar a festa, pensamos em dar a oportunidade aos colegas de outros estados de conhecer a nova música baiana, que tanto sucesso está fazendo no país e no exterior. A decisão foi, seguindo o padrão para todo o evento, de fazê-lo em grande estilo - para tanto, somente um grupo musical, uma banda de bom calibre, ao vivo, satisfaria. Penetramos no circuito da produção artística baiana - terreno totalmente, para nós, desconhecido - e conseguimos contratar uma das bandas de percussão mais em voga na cidade, composta por trinta e cinco músicos, um cantor e sete dançarinos de *axé music*. A sonorização do show foi contratada junto a uma empresa especializada. Para o transporte dos músicos e dos seus respectivos instrumentos, foi necessário contratar mais um serviço de ônibus.

Finalizando o *Nível de Serviços*, relacionamos uma organização de fomento à pequena e média empresas, o SEAG-BAHIA, que nos emprestou alguns aparelhos retroprojetores, e uma empresa de locação de equipamentos, que nos alugou diversos aparelhos ventiladores para viabilizar algumas salas de apresentação de trabalhos.

A mídia local compõe o Nível de Divulgação. O evento foi divulgado por quase todos os meios de comunicação de massa da cidade. A solenidade de abertura foi coberta pela TV Bahia, repetidora da TV Globo no estado. Para tanto, numerosos contatos pessoais foram desenvolvidos.

Em paralelo a essa extensa rede organizacional, houve todo um trabalho meticuloso de formação de um grupo de pessoas

que constituiram o Grupo de Coordenação do evento, verdadeira organização de caráter temporário, uma força tarefa, que daria um tom diferenciado a esse ENANPAD. O chamaremos *Nível de Coordenação*, uma curiosa organização composta por vinte e cinco pessoas. A essa organização daremos um tratamento detalhado em outro momento deste texto.

Como podemos perceber, a organização de um evento dessas proporções não é tão simples como possa parecer; ao contrário, pela quantidade e diversidade de organizações envolvidas, pela necessidade de estabelecer uma sincronia de suas ações, pela exigência de desenvolver uma infinidade de negociações de padrões diferenciados, em realidade torna-se um empreendimento de elevada complexidade. Outros fatores acabam por ampliar o grau de complexidade, vejamos alguns deles.

Nos últimos anos, eventos desse porte ensejaram um campo para um novo ramo de negócio, explorado pelas empresas operadoras de eventos. Pelas razões acima descritas, não se pode mais querer fazer acontecer grandes eventos sem uma estrutura profissionalizada; criou-se, então, uma especialização voltada para esse ramo, como uma sub-área do turismo. Está se tornando um padrão, adotado pela grande maioria das empresas de eventos, cobrar pelos seus serviços um percentual do valor obtido do montante das inscrições do congresso. Uma inteligente forma de parceria. No caso do ENANPAD, porém, tal padrão é inviável, pelo fato de que o preço das inscrições tem um valor simbólico, em comparação ao que normalmente se pratica em congressos. Logo, não é atrativo para as empresas de eventos; de mais, a condição financeira tanto da ANPAD, como das universidades, não permite a contratação de um operadora de eventos para pagamento direto.

Tal sorte de dificuldades eleva o grau de complexidade da realização do evento ao exponencial, já que a Coordenação Local sobrecarrega-se em excesso, tendo necessariamente que

assumir o planejamento, tomar decisões, executá-las, estabelecer comunicações, gerir informações, coordenar pessoas e coordenar/sincronizar uma gama de organizações tão diferenciadas, como vimos acima.

No caso particular do 17º ENANPAD, este grau foi ainda mais elevado, devido à ousadia que assumimos concretizar: queríamos um *Congresso*, e não simplesmente, um *Encontro*. Afinal de contas, a Escola de Administração da UFBA vive uma fase de grande ascensão, de retomada progressiva do seu espaço institucional no Brasil e no exterior, de recuperação do seu prestígio (é a terceira mais antiga escola de administração do país). Fatos como a comemoração dos dez anos do Curso de Mestrado, que recebera o conceito “A” na última avaliação da CAPES, elevando-o à condição de um dos melhores mestrados em administração do país; a comemoração dos dez anos de existência do CETEAD, empreendimento vitorioso de um abnegado grupo de professores; a inauguração do Curso de Doutorado em Administração Pública, único na América Latina; a concretização de acordos de cooperação com diversas escolas e centros de pesquisa estrangeiros, considerados de excelência, retomando a internacionalização da Escola, em bases mais atuais e mais avançadas; o lançamento da sua revista, *Organizações & Sociedade*; o lançamento da primeira coletânea, sob a forma de livro, com textos de pesquisadores da Escola e de estrangeiros, no campo do Poder Local; a consolidação do Colóquio sobre Poder Local, evento bienal de âmbito internacional, promovido pelo Núcleo de Pós-Graduação, já em sua sexta edição. Some-se a tudo isso, o fato de que o ENANPAD teve como sede Salvador, apenas uma vez, há exatamente onze anos, quando a sua dimensão era infinitamente menor que a atual. O objetivo, então, era o de realizar um evento marcante, definitivamente à altura do nosso *métier*, na medida do que merece a nossa ANPAD, daí a magnitude da ousadia do sonho ...

Os recursos obtidos com os parceiros estratégicos fariam face aos gastos diretamente relacionados com a contratação das empresas do *Nível de Serviços*, mas não eram suficientes para contratar uma operadora de eventos. Mesmo ancorada no CETEAD, e com o apoio da Escola de Administração e seu Núcleo de Pós-Graduação, da Diretoria da ANPAD, a Coordenação não dispunha de todos meios requeridos para a montagem de uma base (compreendendo, também, recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais) capaz de dar conta de todas as demandas relativas à promoção do evento e à sincronização de todas as ações acima identificadas.

Isto posto, segue a questão óbvia: e, então, como fazer? Parafraseando o poeta Ivan Lins, "*desesperar, jamais! aprendemos muito nesses anos, afinal de contas não tem cabimento, entregar o jogo no segundo tempo!*".

O social possui, ainda que a administração, tolamente, muitas vezes a negue, a sua própria **autonomia**. Por que não trabalhar a partir dela? A autonomia do social (Castoriadis, 1986; Morin, 1982), é a chave para a compreensão do processo evolutivo dos sistemas humano-sociais. Necessitávamos de um arranjo novo, original; não adiantava lamentar, insistentemente, a dura ausência de um centro operacional especializado, não havia condições de contar com profissionais de eventos; logo, o arranjo teria de ser outro. Apostamos na capacidade do próprio sistema para gerar o novo arranjo, autoproduzir sua forma. Visualisar todas as organizações e grupos dispostos em *níveis*, foi o primeiro passo para concebê-los globalmente, como um sistema. Em seguida, a representação globalizada em uma idéia de sistema teria que ser coletivizada, isto é, fazer parte de um imaginário comum a todas as partes envolvidas; era preciso que os outros, e não somente a Coordenação, visualisassem também os *níveis* e a sua configuração sistêmica, assim cada grupo se perceberia como parte daquele sistema.

Estamos, em última instância, nos referindo a pessoas; elas não se sentem parte de algo se isso não toca a sua sensibilidade. O cimento que poderia unir e sustentar esse sistema imaginário estaria na esfera dos valores e dos interesses, elementos diretamente ligados à sensibilidade. Queremos dizer que, de nada adiantaria derramar uma montanha de palavras sobre as pessoas chave em cada organização, tentando convencê-las a se perceberem parte ativa de um sistema e a liberar as suas espontaneidade e criatividade, dimensões fundamentais da autonomia. As técnicas oriundas do *marketing*, aqui, seriam totalmente inúteis, não se tratava de “vender a idéia” ... Tínhamos que trabalhar no campo dos valores e dos legítimos interesses.

Em todos os *níveis*, nos contatos com os representantes de todas as organizações, colocamos aberta e francamente os valores nos quais estavam ancorados os nossos objetivos: a luta apaixonada pelo desenvolvimento, pelo engrandecimento da Escola; o desejo de provar que na Bahia, mesmo situando-se fora do centro-sul do país, pode-se trabalhar com excelência, qualidade, eficácia e bom gosto; que nós, baianos, não somos apenas um povo exótico; a crença, no valor da comunidade científica nacional, no campo da administração, ela merece uma reunião a sua altura; o reconhecimento da importância da nossa entidade, a ANPAD. Assim, eles puderam compreender a ousadia do nosso sonho, e dele participar, ajudando a concretizá-lo.

No tocante aos legítimos interesses, podemos fazer referência a alguns deles. Primeiramente, no *Nível Logístico*: O Hotel da Bahia objetivava não só se sobrepôr à concorrência, como também manter o CETEAD como cliente, uma vez que esta organização vem promovendo vários eventos em hotéis e hospedando profissionais de outras praças, que para a Bahia se dirigem para participar dos seus projetos. A RAPTIM queria consolidar-se definitivamente como parceira da ANPAD, em se tratando dos Encontros. Ela já vinha colaborando

desde alguns anos com o evento, mas seria a primeira vez que poderia ser considerada e divulgada como a agência de viagens do Encontro.

No *Nível de Parceria Estratégica*, a CEMAN interessava-se em firmar-se como uma empresa de vanguarda no seu setor e na Bahia, como um todo. Possui uma direção moderna, com idéias e práticas avançadas, é há mais de quatro anos, a empresa mais rentável do Polo Petroquímico de Camaçari, está desenvolvendo uma tecnologia própria, expandindo-se para outros estados do país e vem implementando um projeto totalmente revolucionário de aperfeiçoamento dos seus gestores, em parceria com o CETEAD e a Escola. Participar ativamente do ENANPAD poderia significar um ganho de espaço junto à comunidade científica da administração brasileira. O Banco do Estado da Bahia vem enviando, há algum tempo, vários de seus executivos para participar de programas de treinamento e cursos de especialização, oferecidos pelo CETEAD e pela Escola, respectivamente. Seus dirigentes reconheceram que o Banco tem encontrado na Escola um parceiro à altura dos desafios que ele enfrenta, fortalecer os laços de parceria era interessante. Apoiou decisivamente o Encontro, exigindo apenas que fossem cedidos alguns espaços, no hotel, para a colocação de material promocional.

No *Nível de Serviços*, a Editora Vozes pretendia, também, ganhar espaços junto àquela comunidade, pois pretende investir mais na área de administração, nos próximos anos. Um caso de sensibilização, unicamente por valores, neste Nível, foi o do Comando do 2º Distrito Naval: seu comandante, com o qual contactamos pessoalmente, revelou-nos que é diplomado em administração de empresas e, apesar de não ser baiano, reside na Bahia há alguns anos e é mais um apaixonado por ela. As condições de locação do clube, um dos mais demandados na cidade, devido às suas boas instalações e excelente localização, foram realmente inacreditáveis, um grande gesto de simpatia e de colaboração.

Devidamente sensibilizadas e informadas sobre as nossas carências, as organizações passaram a construir autonomamente, seu arranjo sistêmico. Elas criaram uma infinidade de pequenos elos entre si, formando cadeias espontâneas, às quais denominaremos *conexões*. Cada *conexão* tinha início, desenvolvimento e fim por si mesma, com vistas ao alcance de alguma meta. Com o passar do tempo, a Coordenação assumiu a dimensão de um espaço, um espaço fluido, não fixo, por onde circulavam não só uma série ininterrupta de informações, como também incentivos às iniciativas das organizações; um espaço, um campo aberto à criação. Alguns exemplos de *conexões* e de iniciativas: a RAPTIM uniu-se à VARIG - elas patrocinaram a confecção de seiscentas pastas de boa qualidade para o Encontro; essa mesma conexão elaborou centenas de impressos, informando, com antecedência, aos participantes de todo o Brasil, sobre os hotéis disponíveis e os descontos concedidos; a mesma RAPTIM, intermediou a contratação da empresa que fêz todos os transportes por ônibus (roteiros aeroporto-hotel-aeroporto e banda para a festa); a Editora Vozes entendeu-se com o hotel - definiram o local de seu posto avançado de venda de livros; da mesma forma, o Banco do Estado com o hotel, para a colocação do seu material promocional; o Núcleo de Pós-Graduação da Escola relacionou, em todos os comunicados impressos, distribuídos durante o Encontro, os nomes dos parceiros estratégicos, como mais um meio de retorno promocional; o CETEAD foi o contratante de todos os serviços demandados e também a organização escolhida, pelos próprios parceiros estratégicos, para transferir os recursos financeiros para patrocínio; a administração do clube teve a iniciativa de contratar algumas baianas de acarajé para comparecer a festa com comidas típicas, viabilizando uma idéia nossa; a produção da banda nos indicou três empresas de sonorização.

Alí estava o arranjo. Uma malha de conexões organizacionais surgidas espontaneamente, em mutação contínua, onde a

Coordenação era a célula permanente, e também móvel, pois estava sempre a alterar seus papéis, devido às necessidades momentâneas de cada conexão. A autonomia relevada à condição de base, definiu um sistema, uma rede de organizações, gerando seus próprios arranjos, produzindo ações e soluções altamente criativas e eficazes. Enquanto concepção de gestão, tínhamos um sistema parcialmente indeterminado, combinando ordem (objetivos gerais, compromissos definidos, prazos, natureza de cada organização) e desordem (dificuldades inesperadas, limitações de percurso, barreiras, como também novas conexões, alteração de papéis, improvisações); um sistema multiforme, onde a cada momento novas conexões geravam expectativas e atitudes diferenciadas da Coordenação. Segundo Atlan (1983), a evolução de um sistema parcialmente indeterminado é totalmente imprevisível, sua complexidade tende a ser crescente, pois a interação ordem-desordem desemboca em pura criação, produz o radicalmente novo. Para nós, a coordenação, ou como querem alguns, a gestão, de um sistema autônomo, autoprodutor, que gerava combinações e soluções radicalmente novas, implicava a despreocupação com atividades como planejamento e controle, ao passo que nos concentrávamos em comunicações - predominantemente verbais - valores e interesses.

Em suma, a complexidade e fluidez de um sistema multiforme, cambiante e criativo, portanto evolutivo, exigiam intensa comunicação, velocidade na circulação de informações, reafirmação contínua dos valores fundantes da ação e atendimento possível dos legítimos interesses; exigiam, também, o desapego ao controle total e ao planejamento detalhado e muito antecipado. Fica evidente que a confiança era um valor presente na base de todas as interações, a confiança em todas as pessoas e nas organizações envolvidas. Queremos chamar a atenção para o fato de que esse modelo, cimentado por valores, transparência de interesses e flexibilidade, foi constituído em seu ponto de partida, acima de tudo, pela confiança na autonomia do social.

Passaremos agora ao relato das atividades de coordenação, empreendidas no desenrolar do evento. Tal tarefa diz respeito à dinâmica das ações do Grupo de Coordenação, uma vez que a opção básica foi por um trabalho coletivo.

III. O Grupo de Coordenação

A dinâmica básica de funcionamento de um ENANPAD é por demais conhecida; malgrado algumas variações na programação de um ano para outro, a sua essência tende a ser a mesma. Não vamos aqui, portanto, nos deter em descrições desnecessárias. Gostaríamos de discorrer sobre a inovação posta em prática no 17º ENANPAD, que pode ter dado um novo tom ao evento: o trabalho do Grupo de Coordenação.

Observando o desenrolar de um Encontro, notamos que as atividades desenvolvidas pelos coordenadores de áreas temáticas são fundamentais para o bom andamento dos trabalhos. Pensamos em criar uma estrutura de apoio, fluida, ágil, que pudesse liberar os coordenadores de preocupações com os meios utilizados para a realização das palestras e conferências, ajudasse na solução de problemas inesperados, servisse de elo de comunicação rápida entre eles e a coordenação geral, a secretaria, o hotel, a direção da ANPAD, etc., enfim, a criação de boas condições para que cada coordenador pudesse bem exercer as suas atividades. Assim nasceu a idéia de criar um grupo formado por pessoas que dariam total apoio aos coordenadores durante o evento.

A princípio, eram esses os objetivos: constituir a secretaria e apoiar os coordenadores. Partimos para a seleção das pessoas, à medida em que na nossa imaginação, pouco a pouco, se ampliavam as possibilidades de ação do grupo. Os membros foram escolhidos com o máximo de cuidado. Os critérios eram, em sua maioria, pessoais: pessoas com quem nós tínhamos já um bom conhecimento de suas personalidades e valorizávamos seu caráter; que possuem ótimo discernimento e

reconhecidas habilidades no trato pessoal, além de senso de humor; e, evidentemente, que cumprem com firmeza os compromissos assumidos. Reunimos cerca de vinte e cinco pessoas, entre alunos da Escola, profissionais graduados, funcionários do Núcleo de Pós-Graduação e colaboradores do CETEAD. Realizamos uma série de reuniões com o grupo, visando dotá-lo de informações sobre o Encontro e discutir seus possíveis papéis, uma vez que apenas três membros já haviam participado de ENANPAD. Os valores que guiavam nosso empreendimento foram seguidamente discutidos, gerando uma verdadeira comunhão de pensamento e sentimentos. Ao final das reuniões, já bem próximo do evento, ficava cada vez mais claro que o leque de possibilidades era bem maior do que aquilo que foi pensado no início.

Sentimos, com satisfação, que a proposta de formar um grupo de pessoas para apoiar coordenadores de área evoluiu, inesperadamente, para uma coordenação coletiva do evento, um Grupo de Coordenação. Fato importante a registrar, é que todos aceitaram trabalhar sem ter a certeza de qualquer recompensa financeira, pois não sabíamos se os fundos arrecadados seriam suficientes para cobrir as despesas do Congresso e ainda remunerar o Grupo. A única contrapartida assegurada era o ganho de um volume dos anais do Encontro.

O Grupo começou a trabalhar desde a manhã de domingo. Foi estabelecido livremente, com base na disponibilidade de cada membro, um esquema de revezamento para receber os participantes no aeroporto, dando calor humano, informações diversas e conduzindo-os, nos ônibus, até os hotéis relacionados. Das 8:00 hs. até as 23:00 hs. (último horário pré-estabelecido de partida dos ônibus), tínhamos alguns componentes do Grupo recebendo os participantes no aeroporto.

A partir do primeiro dia do evento, todo coordenador de área tinha ao seu lado, permanentemente, um ou dois componentes do Grupo. Outros trabalhavam na secretaria, no atendimento de demandas de qualquer participante, na veiculação

de informações, na comunicação com o hotel, nas providências necessárias à resolução de problemas inesperados, na distribuição dos equipamentos, no ajustamento dos *lay-outs*, e em tarefas bastante específicas, como receber no aeroporto um conferencista convidado, que chegara da França no segundo dia do Encontro, já que o coordenador de área estava em ação e não poderia fazê-lo. Imediatamente, uma componente do Grupo, advogada e poliglota, foi destacada para tal tarefa.

A atuação do Grupo acabou sendo, talvez, a marca mais profunda da organização do 17º ENANPAD. Com extrema cordialidade, simpatia e eficácia, seus membros atendiam aos participantes, ajudando-os não só nas questões relativas ao Encontro, como também fornecendo informações e sugestões sobre as melhores opções de turismo, de circulação na cidade, localização de determinados estabelecimentos - como farmácias, correios, etc. Eles passaram a ser um apoio efetivo a todos aqueles que, de passagem pela cidade, necessitavam de informações precisas. Os efeitos reais de suas ações extrapolaram, em muito, tudo o que se houvera antes pensado.

Alguns participantes nos felicitaram “pelo bom planejamento do trabalho do Grupo”. Em verdade, não houve um “planejamento”, ou uma “programação” no sentido estrito destes termos. Houve, sim, a escolha bastante cuidadosa de cada membro. Havia, também, uma pauta inicial do que poderia ser feito, uma carta de intenções, que foi ampliada nas discussões anteriores com o próprio Grupo e, acima de tudo, enriquecida por ele mesmo na ação. Acharmos improdutivo e, em certo sentido, impossível prever com detalhes todas as tarefas que seriam desempenhadas num evento daquele tipo e então “planejar” o trabalho de cada um, mediante divisão rígida de funções. Ao contrário, optamos por assumir o que o evento realmente é, fonte inesgotável de surpresas, um misto de ordem-desordem extremamente produtivo - é isso que dá bele-

za e vigor ao ENANPAD - ele reflete o próprio processo de criação dos bons trabalhos que os pesquisadores lá apresentam. Queríamos um Grupo que fosse compatível com o evento, que o espelhasse, flexível, dinâmico, criativo, eficaz e, simpático (um traço nitidamente baiano ...).

Para tanto, trabalhamos firmemente ancorados em valores, principalmente na vontade de provar que a Bahia (e os baianos !) poderia realizar um *Congresso*, que poderíamos trabalhar com alta performance - estes valores eram muito elevados no Grupo. No mais, a alta confiança depositada em cada um e no Grupo como um todo, fêz-nos, mais uma vez, apostar na autonomia. Neste sentido, princípios e práticas adotados na coordenação de esforços das organizações envolvidas na montagem do evento, não diferiram, em essência, dos empregados para a coordenação do Grupo. Mapeou-se, de antemão e de forma genérica, um conjunto básico de atividades a serem desenvolvidas. Esse mapeamento era um tanto quanto difuso para a maior parte do Grupo, uma vez que poucos conheciam de perto um Encontro; as pessoas inseriram-se previamente nesse esquema a partir de escolhas pessoais (uns queriam acompanhar o tema organizações, outros optaram por RH, outros na secretaria, outros volantes, etc.) cada um criando seu imaginário das tarefas. No entanto, todos tinham a liberdade de trocar de posição a qualquer momento, sem ter que pedir ao Coordenador Local. O mapeamento ia ficando menos difuso a cada dia, durante a ação, e ia sendo ampliado a cada dia, pelos imprevistos e novas necessidades. Como se fosse uma partitura, que à medida que ia sendo interpretada e tocada, ganhava novas notas, acordes e improvisos, mantendo sempre a harmonia. Os resultados globais alcançados, superaram quaisquer expectativas. No painel de encerramento do Encontro, o Grupo foi aplaudido demoradamente, de pé, pelo plenário.

Um participante nos disse, nesse último dia, que nós parecíamos trabalhar por música. Mas ele não esclareceu a qual música

se referia. A observação nos agradou e nos intrigou. Metáforas e analogias, infindáveis recursos de aprendizagem, lembrando-nos das nossas aulas de música, estudando teclados. Passamos a refletir sobre a enorme teia de organizações, pessoas, contatos, interações, negociações, acontecimentos e sentimentos que marcaram a nossa experiência na Coordenação do 17º ENANPAD, durante dez meses de trabalho; de fato, envolvemo-nos numa longa música. Aprofundamos e sistematizamos o processo de reflexão: três dias após encerrado o Encontro, reunimos o Grupo de Coordenação, e durante três horas e meia, analisamos coletivamente a experiência do Encontro, através da metodologia de “grupo de discussão”. De posse das fitas gravadas nessa reunião, tentamos melhorar a compreensão de tudo o que se passou. A reflexão poderia conduzir à aprendizagem, a analogia seria a chave; mas continuávamos intrigados: afinal, que música era aquela ?

IV. A “Nova Organização”:

Analogia ou ‘*Contra - analogia*’ ?

Algo nos dizia que a música poderia ser a fonte de inspiração para nossas analogias de aprendizagem. O tipo de organização que se produziu, tanto na dimensão externa (sistema/rede de organizações dispostas em níveis), como na dimensão interna (Grupo de Coordenação), aproxima-se, em muito, da imagem do que se divulga atualmente sobre as organizações mais avançadas, pois possuía o que se costuma dizer que são os seus principais atributos: flexibilidade, criatividade, agilidade, dentre outros. Em que, e como a música poderia nos ajudar a melhor compreendê-lo ? Em outras palavras, haveria algum tipo de música que demandasse uma organização humana com tais atributos ?

Buscamos identificar quem já tivesse tentado, porventura, explorar tal possibilidade. Em 1988, Peter Drucker, num arti-

go publicado na *Harvard Business Review*, afirmava que a “Nova Organização” - modelo de empresa que seria predominante a partir dos próximos 20 anos - seguiria a imagem de uma orquestra sinfônica. Sua argumentação girava em torno de analogias que pintavam um quadro de organizações baseadas em informações, centradas em especialistas e sem gerenciamento intermediário, que seriam como uma orquestra sinfônica, composta de especialistas de alto nível, regidos por um maestro, o qual, como era de se esperar, ele relacionava ao administrador. Os músicos ou especialistas, poderiam executar com o regente uma peça musical, porque tinham a mesma partitura, a qual indica exatamente o momento e o tipo da ação que cada especialista deve seguir. O papel do regente/executivo é continuamente ressaltado por Drucker, pois cada músico/especialista tocaria diretamente para ele, regente/executivo, o qual, por sua vez, mesmo que não tenha o mesmo conhecimento especializado, poderá reunir a “habilidade do trompetista e o conhecimento do desempenho conjunto dos músicos”. Tal analogia caiu inteiramente no agrado de muitos analistas organizacionais de orientação funcionalista, que viram nela a manutenção da posição e do papel do administrador sendo resguardada, sem nenhuma mudança em relação ao que prega a teoria administrativa tradicional.

Do exposto até aqui, dá para perceber claramente que a analogia da orquestra sinfônica muito pouco, ou quase nada tem de semelhante com o 17º ENANPAD. A “Nova Organização”, de Drucker, não serve para nossa aprendizagem neste caso, essa não foi a nossa música.

O *insight* viria por acaso. Folheando um trabalho publicado por um jovem pesquisador coincidentemente revelado durante o 17º ENANPAD, encontramos um contraponto, ainda que breve, porém interessante, à analogia proposta por Drucker. Wood Júnior (1992), no último parágrafo de um artigo sobre mudanças na organização do trabalho industrial, sugere que a analogia do modelo de organização do futuro poderia

ser uma banda de *jazz*, e não uma orquestra sinfônica.

Seria o *jazz* a nossa música ? A lembrança de nossa aulas de teclados indicava que tal analogia poderia ser proveitosa. À medida em que nos aprofundávamos no estudo do *jazz*, mais evidências vinham à tona. Ao cotejarmos as leituras com o conteúdo das fitas gravadas durante o “grupo de discussão”, ficamos literalmente atônitos diante de tamanhas semelhanças - a essa altura não havia mais dúvidas, eis a nossa música !

Em seguida, tentaremos inserir-vos, prezado leitor, no clima de agradável surpresa ao qual fomos acometidos, quando do cotejamento acima mencionado. Assim, a cada trecho pinçado da bibliografia sobre o *jazz*, reproduziremos alguns breves extratos da fala dos membros do Grupo de Coordenação, durante a sessão de avaliação do Encontro, enquanto participantes do “grupo de discussão”.

Uma orquestra sinfônica pertence à escola erudita da música, enquanto ela persegue uma sonoridade ideal e despersonalizada, uma banda de *jazz* dá um tratamento especial ao timbre, distorcendo os sons e conferindo a cada nota um toque particular, personificado (Muggiati, 1989). O *jazz* é, por excelência, o reino musical do improvisado, a partir de uma sequência básica, pré-definida; é muito comum que um músico comece a improvisar durante a execução, aí então, todos os outros passam a ser seus acompanhantes, o solista, naquele momento, é ele, e não o *jazzman* da banda;

- *“A parte humana, pessoal, introduzida pelo Grupo, foi o que deu um toque diferente ao evento, foi o que deu luz ao trabalho”* ;

- *“Durante as interações em que nos envolvemos foi preciso incorporar elementos não técnicos, elementos pessoais”* ;

- *“A metodologia do trabalho foi uma coisa aberta, as idéias iniciais foram divulgadas, mas não se encerrava ali, ficava em aberto e eu entendia”* ;

- *“Sempre que necessário, havia a troca imediata de*

funções, esse esquema funcionava porque todos se ajustavam, de certo que contávamos com uma certa estrutura, um embasamento, por quê não dizer ? uma total disponibilidade”;

- “Notei muita satisfação nos membros do Grupo, particularmente o mais agradável foi trabalhar com o imprevisto” ;

- “Trabalhar com a imprevisibilidade não é fácil, à medida em que os problemas iam surgindo, nós fomos improvisando, nos movendo, com auto ajuda e sem muito planejamento”.

Numa orquestra sinfônica a melodia já está, de antemão, mais do que definida, a sua obediência irrestrita é condição *sine qua non* para a boa execução da peça. Embora seja o reino da improvisação, sabe-se que a harmonia é muito importante no *jazz*. Após experimentar diversas improvisações sobre a melodia, os músicos passaram a fazê-las sobre os acordes, porém mantendo sempre a atenção voltada para a harmonia. Segundo Muggiati (1989), a harmonia é o “esqueleto do *jazz*”;

- “Nós trabalhávamos no acidental, se alguém tinha uma boa idéia para solucionar um problema inesperado, seguíamos a sua sugestão, mesmo que isso significasse mudar o esquema inicial” ;

- “No primeiro dia, fui designada para fazer inscrições, assim comecei, mas com o passar do tempo me desloquei para a venda dos exemplares dos anais do Encontro” ;

- “Aos olhos de algumas pessoas, aquilo era uma bagunça; pode até ter sido, é isso, uma ‘bagunça funcional’ ! Que conseguia ser funcional devido à harmonia”.

O regente tem um papel fundamental, continuamente essencial numa orquestra. “Como Chaplin apertando parafusos, na fábrica de *Tempos Modernos*, o músico numa grande orquestra, executa uma tarefa especializada, tocando notas que iso-

ladamente não fazem nenhum sentido” (Muggiati, 1989, p.58). Essa analogia nos é oferecida por Muggiati, ela me deixou estarecido face ao potencial de condições de aprendizagem organizacional a partir da música e vice-versa. Na orquestra, o sentido do que se faz é dado pelo conjunto, rigorosamente determinado *a priori* na partitura; cria-se uma situação em que todos dependem do regente, sem ele o sentido não se constrói. Não é por outra razão que Drucker chega a afirmar que os especialistas tocam diretamente para o maestro e que a partitura (um plano rigoroso ?) é o que viabiliza a ação conjunta. No entanto, em se tratando do *jazz*, a figura do líder possui outros atributos, ela pode ser móvel, a depender do que se esteja tocando no momento. No caso das *jazz-bands*, a característica principal não é só de tocar música improvisada, mas também de ser esta **uma improvisação coletiva;**

- *“Eu não tinha nenhuma idéia, ‘a priori’, dos problemas que acabei enfrentando, no entanto sabia da confiança que a Coordenação havia depositado em mim”;*

- *“Foi-me dito que eu deveria ‘dar apoio ao coordenador de área temática’, mas o que seria isso? Logo percebi que não existia nenhum ‘manual’, era uma questão de atenção e de iniciativa”;*

- *“O pessoal da empresa de comunicação visual chegou com a sinalização para instalar nas salas. O Coordenador não estava no momento, então eu disse: vamos lá! Direccionamos toda a instalação; sabia que se errasse, o Coordenador corrigiria comigo depois, mas acima de tudo, sabia que ele confiava em mim, principalmente na minha tentativa de fazer as coisas andarem”;*

- *“Durante a sessão de abertura, uma coordenadora de área necessitou, urgentemente, de telefonar para Belo Horizonte, para falar com outra coordenadora que ainda não havia chegado; não tínhamos autorização do hotel para fazer ligações interurbanas e o Coordenador não poderia ser consultado pois presidia a sessão de abert-*

tura; a urgência estava se tornando cada vez mais crítica, então eu providenciei a ligação, indicando ao hotel que debitasse na conta do apartamento do Coordenador Local. Sabia que ele confiava em mim, na minha capacidade de resolver problemas na base da iniciativa”.

Como na dimensão mais ampla, que congregava todas as organizações da fase de montagem do evento, a confiança volta a aparecer como o valor fundamental. Como numa *jazz-band*, a confiança é essencial; quando um músico começa a improvisar, os outros buscam acompanhá-lo, encontrando o ritmo adequado à continuidade do seu solo, tentando entender e sustentar a *démarche* das suas frases melódicas, mantendo a harmonia. Só a confiança na capacidade do outro pode assegurar a crença na eficácia da improvisação, só apostando na autonomia; pode-se liberar a energia criadora. Ao investirmos nas organizações como uma rede autônoma, não sabíamos exatamente o que cada conexão posteriormente viria a produzir; ao trabalharmos com as pessoas do Grupo de Coordenação com liberdade e autonomia compartilhada, não poderíamos nunca prever, detalhadamente, suas ações. Abdicamos, em ambas as dimensões, do planejamento e do controle total, enquanto prioridades, nossa partitura foi reduzida a uma simples pauta, onde *o que ocorrer* sempre foi o item mais importante. Respirávamos, todos, o ar da confiança.

V. ‘Acordes ’ Finais

Apesar de extremamente felizes por ter encontrado a nossa música, eliminando um incômodo questionamento interior, não temos, em absoluto, a mínima intenção de definir o modelo/analogia da “Nova Organização”, nem tampouco elaborar uma receita para os colegas Coordenadores dos futuros Encontros.

Com referência à analogia, definitivamente, a da orquestra não se enquadra no nosso caso, aqui analisado. Será ela, real-

mente, a mais adequada para se compreender a organização do futuro? Estamos já no período indicado por Drucker, no qual tal modelo seria predominante. Final de século, pós-modernidade, pós-industrialização, mutações aceleradas, transformações impactantes, incertezas, eis o cenário. Se o cotejamento das analogias despertar o senso crítico e aguçar as preocupações dos colegas analistas organizacionais, já estaremos mais do que satisfeitos. À guisa de colaboração: “não faltam as comparações entre o *jazz* e a música clássica. Há até quem tente traçar um paralelismo entre os dois, com a diferença de que a evolução no *jazz* é mais veloz, cada ano valendo uma década, cada década valendo um século em matéria de mutações” (Muggiati, 1989, p.12); “O negro já estava na América há quase três séculos, quando finalmente tudo ficou pronto para o nascimento do *jazz*. Nesse tempo todo, a música que o africano trouxera na sua longa travessia, fora submetida a uma infinidade de mutações, absorvendo e modificando outras formas, das mais variadas procedências. Este fenômeno único de fusão cultural resultou na arte por excelência do novo século, trepidante e cheio de contrastes” (idem, p.26). Marshall McLuhan chegou a afirmar que a nossa era é a “*Era do Jazz*”, ressaltando as várias formas de síncopa e descontinuidade simbolista, que juntamente com a teoria da relatividade e a física quântica, anunciavam o fim da era de Gutemberg com suas linhas uniformes de tipografia e organização.

Com referência aos futuros Coordenadores do ENANPAD, apenas algumas breves mensagens, produtos de reflexões originadas da ação. Tais mensagens estão, obviamente, impregnadas da nossa maneira de pensar uma organização. Pensar e agir, agir e pensar, numa retroalimentação sem fim. Tal processo tem nos mostrado a organização, sobretudo como uma disposição relacional que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos e acontecimentos (Serva, 1992). Ou, como bem desenhada pelos participantes do “grupo de discussão”: “*não*

são quadrados, uns em cima dos outros; é isso e muito mais, é relacionar o quadrado, com o triângulo, com o círculo ...”; “dentro de cada um já há uma organização”.

É evidente que a organização do 17º ENANPAD foi por natureza, temporária, em contraste à maioria das organizações produtivas. A possibilidade de trabalhar somente com pessoas escolhidas a dedo, também nem sempre faz parte do cotidiano dessas organizações. Esses são traços muito específicos do sistema do qual nos encarregamos de coordenar/gerir; estamos plenamente conscientes disso. Mas, nosso objetivo nunca foi o de exportar um modelo, sacramentando-o como “Nova Organização”, “Organização do Futuro”, “Gestão Participativa”, ou qualquer outro selo para torná-lo *atraente*. Acreditamos mesmo, até, que não haja modelo que se possa ou deva seguir ...

Acreditamos, sim, que o social possui a sua própria autonomia. Enquanto sistema, ele é autoprodutor, inclusive de sua disposição relacional, também chamada *auto-organização*. Uma vez criadas as condições propícias (respeito à autonomia, e liberdade) para o seu florescimento, a auto-organização enseja “comportamentos próprios”, plenos de criatividade, inovação, numa verdadeira “*autopoiese*” (Varela, 1983). Ao assumir tais concepções, gerir/coordenar passa, a nível da ação, por profundas modificações com relação às teorias administrativo-gerenciais mais conhecidas, pois estas são, em essência, a própria negação da autonomia do social. Comunicações face a face intensas e valores tais como confiança, transparência, reconhecimento dos legítimos interesses, força de vontade, franqueza, assentam a base e dão o tom do cenário, no qual as ações administrativas se desenrolarão. A direção das profundas modificações é muito mais comportamental do que técnica, coletiva do que individual; enfim, gerir ganha outro sentido.

A questão continua em aberto. Escolheis, então, a vossa música ...

Como ficou claro, para compreender melhor como realizamos o *Congresso*, nós preferimos o *jazz*, onde o mais importante não é o que se toca, mas *como* se toca.

BIBLIOGRAFIA

- ATLAN, Henri.(1983). "L'urgence du nouveau et du sens", in: Dumouchel & Dupuy (orgs.) *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris, Seuil.
- CASTORIAIDIS, Cornelius (1986). *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- DRUCKER, Peter (1988). "The coming of the new organization", in: *Harvard business review*. Boston, 68(66):45-53, jan/feb.
- MORIN, Edgar (1982). *Ciência com consciência*. Lisboa, Europa-América.
- MUGGIATI, Roberto (1989). *O que é jazz*. 3ª ed. São Paulo, Brasiliense.
- SERVA, Mauricio (1992). "O paradigma da complexidade e a análise organizacional", in: *Revista de administração de empresas*. São Paulo, FGV, 32(2):26-35.
- VARELA, Francisco (1983). "L'auto-organisation: de l'apparence au mécanisme", in: Dumouchel & Dupuy (orgs.) *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris, Seuil.
- WOOD JÚNIOR, T. (1992). "Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido", in: *Revista de administração de empresas*. São Paulo, FGV, 32(4):6-18.