



A Revista Organizações & Sociedade é uma publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBFA. Com periodicidade quadrimestral, a **O&S** tem por proposta se constituir em um canal de divulgação de trabalhos de professores, pesquisadores e alunos relacionados à investigação de temas no campo geral do estudo de organizações e sociedades. Como não pretende ser um canal de divulgação exclusivo de contribuições da instituição que representa, a **O&S** abre seu espaço para colaborações externas.

#### **Conselho Editorial**

Clóvis L. Machado-da-Silva (UFPR), Eugene Enriquez (Paris VII), José Antonio Gomes de Pinho (UFBA), Omar Aktouf (HEC - Montreal), Osvaldo Barreto Filho (UFBA), Paulo Guedes (UFBA), Peter Spink (EAESP/FGV), Reginaldo Souza Santos (UFBA), Roberto Fachin (PUC/MG - UFRGS), Rogério Hermida Quintella (UFBA), Sylvia Constant Vergara (FGV-Rio), Tânia Fischer (UFBA)

#### **Avaliadores Ad hoc**

Alexandre Carrieri (FACE/UFMG), Amílcar Baiardi (NPGA/EAUFBFA), André Ghirardi (Economia/UFBA), Antonia Colbari (NPD/UFES), Antonio Virgílio Bastos (NPGA/EAUFBFA), Carmem Miguelis (ESPM/RJ), Cristina Carvalho (NPD/UFPE), Elizabete Santos (NEPOL/EAUFBFA), Elizabeth Loiola (NPGA/EAUFBFA), Elizete Passos (Educação/UFBA), Eduardo Davel (EHCCM - Canadá), Elenaldo Teixeira (FFCH/UFBA), Fernando Prestes Motta (EAESP/FGV), Fernando Tenório (EBAPE/FGV), Francisco Teixeira (NPGA/EAUFBFA), Gelson Junquilha (NPD/EFES), Genauto França (NPGA/EAUFBFA), Gilberto Almeida (NPGA/EAUFBFA), Jader Souza (FRB/BA), Jair Nascimento Santos (FACE/UFMG), José Célio Andrade (NPGA/EAUFBFA), Lúcia Barbosa (CMA/UFPE), Luiz Marques (FRB/BA), Marcelo Milano /EAESP/FGV), Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV), Marcus Alban (NPGA/EAUFBFA), Marcus André Melo (MDU/UFPE), Maria do Carmo Lessa (Farmácia/UFBA), Maria Arlete Duarte (CCSA/UFRN), Maria Ester Freitas (EAESP/FGV), Maria José Tonelli (EAESP/FGV), Maria Tereza Ribeiro (NPGA/EAUFBFA), Marlene Catarina Melo (FACE/UFMG), Marta Farah (EAESP/FGV), Nelson Oliveira (NPGA/EAUFBFA), Nilton Vasconcelos (CENTEC/BA), Paula Schommer (EAESP/FGV), Pedro Lincoln (PROPAD/UFPE), Priscila Kreitlon (Consultora), Reynaldo Marcondes (PPGA/Mackenzie), Roberto Moreno (IAG-PUC/RIO), Robert Vehine (/ISP/UFBA), Rivanda Teixeira (Administração/UFSE), Rocio Castro (NEPOL/EAUFBFA), Rosimeri Carvalho (Deptº Adm/UFSC), Sandra Chaves (Nutrição/UFBA), Sônia Gondin (ISP/UFBA), Sônia Regina Fernandes (Psicologia/UFBA), Suzana Moura (NPGA/EAUFBFA), Vera Rocha (FISBA), Wilson Menezes (Economia/UFBA)

#### **Editor**

José Antonio Gomes de Pinho

#### **Secretária Executiva**

Maria Cândida dos Anjos Bahia

#### **Capa, Projeto Gráfico e Supervisão**

Boaventura F. Maia Neto

#### **Editores Eletrônicos**

Ricardo Tosta Júnior

#### **Logomarca O&S**

Rosa Ribeiro (Cateto Design)  
B. F. Maia Neto

#### **Ilustração**

**Enseada.** 2000, Oleo sobre Tela de Branca Paternostro (paternostro@ig.com.br)

#### **Impressão e Acabamento**

Envelope & Cia e Fast Design

REVISTA FINANCIADA COM RECURSOS DO



As opiniões emitidas nos textos assinados são de total responsabilidade dos respectivos autores. Todos os direitos de reprodução, tradução e adaptação reservados.

Organizações & Sociedade/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia  
v. 1, n. 1 (dez. 1993). - Salvador: A Escola, 1993 -  
v. il., 21,5cm

Semestral (1993 - 1996) Quadrimestral (1997 - )  
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2. Organização - Periódico. I. Escola de Administração da UFBA

658.05

CDD 20.ed.

# ÍNDICE

## APRESENTAÇÃO

09

### RENDA MÍNIMA E TOBIN TAX COMO INSTRUMENTOS PARA ALIVIAR A POBREZA NO BRASIL

LEONARDO FERNANDO CRUZ BASSO, MARCELO ROQUE DA SILVA  
& FERNANDO J. M. DE PINHO

13

### GOVERNO ELETRÔNICO E DEMOCRACIA – UMA ANÁLISE PRELIMINAR DOS IMPACTOS E POTENCIALIDADES NA GESTÃO PÚBLICA

MARCO AURÉLIO RUEDIGER

29

### INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS DE BAIXO CUSTO E SUA UTILIDADE NA GESTÃO DA INTERFACE ENTRE OS GOVERNOS ESTADUAL E MUNICIPAL

JAIR S. SOARES JÚNIOR &  
ROGÉRIO H. QUINTELLA

45

### HOMOGENEIDADE VERSUS HETEROGENEIDADE CULTURAL: UM ESTUDO EM UNIVERSIDADE PÚBLICA

NEUSA ROLITA CAVEDON  
& ROBERTO COSTA FACHIN

61

### AS DIMENSÕES DA RACIONALIDADE E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: A MEDIAÇÃO ENTRE A MODERNIDADE E A PÓS-MODERNIDADE

RAIMUNDO S. LEAL

77

### CONVERSAÇÃO ENTRE ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: ESCOLHA ESTRATÉGICA,

COGNIÇÃO E INSTITUIÇÃO

VALÉRIA S. DA FONSECA &  
CLÓVIS L. MACHADO DA SILVA

93

TECNOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
UMA ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS  
INTEGRADOS DE GESTÃO EM UMA COOPERATIVA  
AGRO-INDUSTRIAL

ISABELIA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS, ROBERTO MAX PROTIL  
& FRANCISCO GABRIEL HEIDEMANN

111

TECNOLOGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA  
RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
O CASO DE UMA MULTINACIONAL DE CONSULTORIA

MARIA MESQUITA TELLES  
& FRANCISCO TEIXEIRA

127

O GOLEM LABORIOSO

HERMÃO ROBERTO THIRY-CHERQUES

143

ORGANIZAÇÃO, ESTE OBSCURO OBJETO DO DESEJO?  
CAMINHOS DA SEXUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

TIAGO CORBISIER MATHEUS  
& RICARDO BRESLER

163



# Apresentação

Este último exemplar da O & S de 2002 oferece ao público leitor, como de hábito, uma pluralidade de temas estampados em artigos de pesquisadores de diversas instituições. Começamos nossa jornada com o trabalho de Leonardo Basso, Marcelo Roque da Silva e Fernando de Pinho abordando o momentoso tema da pobreza no Brasil e a criação de instrumentos, no caso a renda mínima e a tobin tax, para aliviarem esta situação. Acreditamos que o artigo pode contribuir para o debate dessa realidade; debate este que, certamente, há de se estender pelos próximos anos.

Dando seguimento, apresenta-se um conjunto de artigos voltados para a área pública. Primeiro com a contribuição de Marco Aurélio Ruediger que analisa os impactos e pontencialidades do governo eletrônico na gestão pública sob a ótica da democracia no Brasil. Este trabalho debruça-se, portanto, sobre uma temática extremamente importante e contemporânea. Em seguida, o artigo de Jair Sampaio Soares Jr. e Rogério Quintella define o objetivo de construção de indicadores sociais e econômicos para municípios, no caso para o Estado da Bahia. O trabalho insere-se na discussão do processo de descentralização e na construção de políticas de desenvolvimento econômico e social por parte dos governos estadual e municipal. Encerra-se este bloco com Neusa Cavedon e Roberto Fachin que inscrevem como tema de seu artigo a universidade pública. Nesta colaboração, os autores objetivam identificar as significações que a universidade possui para os diferentes atores que nela atuam cotidianamente. O enfoque dos autores recorre ao método etnográfico resultando em uma contribuição para a discussão entre homogeneidade e heterogeneidade em culturas organizacionais. Acrescentamos que refletir sobre a universidade pública é sempre um passo positivo.

O bloco seguinte de artigos prende-se mais a organizações propriamente ditas. O trabalho de Raimundo Leal faz uma reflexão de fundo essencialmente teórico sobre o dilema dos estudos organizacionais ainda presos ao primado iluminista em que pesem as críticas pós-modernistas. O autor parte para a proposição de uma terceira matriz que buscaria um entendimento e superação da crise entre racionalismo e empirismo. Compõe ainda este bloco a contribuição de Valéria da Fonseca e Clóvis Machado-da-Silva que vai tratar o conceito de estratégia organizacional segundo as abordagens de escolha estratégica, cognitiva e institucional. O artigo desenvolve indicadores e a análise recorre ao método comparativo, sendo os indicadores baseados em representações do indivíduo, da organização e do ambiente.

Ainda na área de organizações o trabalho de Isabella Vasconcelos, Roberto Protil e Francisco Heidemann versa sobre uma mudança organizacional imposta *top-down* com o intuito de implantar um sistema de informação "da moda". A mudança foi feita de forma autoritária, entrando em choque com a cultura organizacional da cooperativa, objeto de análise. Os autores recorrem à teoria neo-institucionalista para buscar elementos para a elaboração da análise.

O último bloco ainda é sobre organizações, mas com um diferente olhar do bloco anterior. Começamos com Maria Mesquita Telles e Francisco Teixeira que refletem sobre tecnologias de gestão do conhecimento relacionadas a percepções de tradição e inovação por parte dos indivíduos envolvidos na criação do conhecimento. Os autores tomam como objeto empírico uma multinacional de consultoria, concluindo pela observação de um contraste entre o discurso oficial de gestão de conhecimento e a percepção dos sujeitos estudados. Em seguida, a Revista oferece a análise de Hermano Thiry-Cherques sobre os trabalhadores-golem, alguns de seus traços assumidos nas organizações contemporâneas e suas possibilidades de sobreviverem às pressões do sistema, fazendo uma discussão de um tema também extremamente contemporâneo.

Ainda neste bloco temos a contribuição de Tiago Corbisier e Ricardo Bresler que, sob uma ótica freudiana, tomam a noção de sexualidade, discutindo alguns caminhos que a libido vem assumindo no cenário organizacional. O artigo também situa o indivíduo frente a poderosas estratégias de controle que este suporta e discute como a organização situa-se além da dimensão humana não podendo ser objeto de desejo.

Pelo apresentado, salta aos olhos a diversidade de temas e a pluralidade de enfoques com muita densidade teórica e fundamentação empírica, que tem sido marca da Revista Organizações & Sociedade. Como é conhecido, a Revista O & S está classificada no nível A Nacional e isto pode ser também identificado não só na qualidade dos temas e objetos investigados, mas também na representatividade dos autores aqui presentes. Esperamos continuar merecendo esta confiança e atrair outros pesquisadores de nível de excelência que ainda não publicaram na O & S.

Prof. José Antonio Gomes de Pinho  
Editor

P.S. Com a preocupação de estar ativando o debate entre pesquisadores de nossa comunidade, a **Revista O & S** lançará em sua próxima edição uma seção intitulada *Idéias em Debate*. O objetivo será promover o debate a partir de idéias inovadoras provocativas e obter a crítica de um pesquisador. No nº 26, estaremos inaugurando a seção com uma proposta de Cristina Carvalho e Marcelo Milano Vieira que receberá a crítica de Carlos Osmar Bertero.

# Artigos





# RENDA MÍNIMA E TOBIN TAX COMO INSTRUMENTOS PARA ALIVIAR A POBREZA NO BRASIL

Leonardo Fernando Cruz Basso\*  
Marcelo Roque da Silva\*\*  
Fernando J. M. de Pinho\*\*\*

## RESUMO

O imposto de Tobin (*Tobin Tax*) – tributo que já tem sido debatido ao redor do mundo e agora volta a ser debatido também no Brasil – foi inicialmente colocado em debate no ano de 1972, na Universidade de Princeton, e apresentado para publicação em 1974, em um artigo intitulado *The New Economics One Decade Older*. A proposta inicial baseia-se na idéia de impor uma tributação uniforme sobre todas as operações do mercado à vista que envolvessem transações entre moedas, incidindo de forma proporcional ao prazo de maturidade da transação. Como a redução da pobreza e/ou eliminação da fome (consideramos que com o montante de recursos proposto em nosso artigo será possível atingir ambos os objetivos) no Brasil envolvem volume considerável de recursos começamos o trabalho fazendo estimativas sobre o montante de recursos a serem arrecadados com a implantação do tributo de Tobin. Em seguida, mostramos que o tributo penaliza os capitais de curto prazo, porém não inviabiliza a movimentação de capitais de médio e longo prazos, necessários às economias emergentes. A seguir formulamos uma proposta para reduzir a pobreza no Estado de São Paulo e no Brasil. Para isso calculamos quanto faltava à renda dos cidadãos para que ela atingisse o valor de um salário mínimo (em 1996). Propusemos obter este valor utilizando dois tributos, um deles é a *Tobin Tax* e o outro a contribuição provisória sobre movimentações financeiras (CPMF), e mais uma complementação utilizando a arrecadação de um fundo similar ao Fundo Social de Estabilização (FSE). Na ausência de uma conjunção de forças políticas para criar tal fundo, propusemos, como alternativa, trabalhar com os recursos do Orçamento da União. Não deixamos, porém, de notar que a utilização de tais recursos provavelmente virá a aumentar o tamanho da máquina administrativa e receber, portanto, oposição de setores da sociedade. Além disso, pode contribuir para um aumento nos índices de corrupção, o que, entretanto, não ocorrerá necessariamente.

## ABSTRACT

This work examines the amount of money that would be collected with the implementation of Tobin Tax-taxation on all the market operations at sight that involve transactions in different currencies. It also proposes to eliminate famine in Brazil, calculating how much additional income citizens would need to reach a minimum salary. The financial resources would be obtained by adopting the Tobin tax and two other taxes existing in Brazil. The Federal Governmental Budget and States Budgets could also be used.

\* Professor do Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

\*\* Professor de Economia da Universidade do Grande ABC (Uni-ABC) e da Faculdade Torricelli.

\*\*\* Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie

## INTRODUÇÃO

No ano de 1972, o economista James Tobin, na época professor da Universidade de Princeton, colocou em debate, nos meios acadêmicos, o então denominado imposto de Tobin (*Tobin Tax*), idéia que voltou a ser defendida em 1974, quando da publicação do artigo intitulado *The News Economics One Decade Older*. Tal propositura embasava-se na idéia de tributar, uniformemente, todas as operações de mercado *spot* (Santos, 1998), envolvendo transações entre moedas estrangeiras, que incidissem de forma proporcional ao prazo de maturidade da transação, penalizando, especialmente, operações de aplicação e resgate de curto prazo, envolvendo duas moedas. Entretanto, Tobin (1978) reforçou que caso sua idéia fosse implantada deveria haver muito cuidado para que não fossem penalizados os movimentos de capitais decorrentes de aplicações de carteiras de longo prazo, bem como os lucros gerados por essas operações, já que o objetivo inicial não era impor barreiras ao livre comércio. Porém, estando Tobin ciente de que algum tipo de “incômodo” ao livre comércio poderia ocorrer, ele afirma que “... os mesmos [incômodos] deverão ser pequenos se comparados aos custos macroeconômicos mundiais que estão sendo impostos pelo sistema financeiro em vigor”. Como complemento a esses “custos”, surgem ainda os decorrentes de danos clamores por mais protecionismo e adoção de medidas destinadas a proteger as economias nacionais.

Através da presente proposta, objetiva-se utilizar o produto da arrecadação de recursos de origem nacional e internacional, para melhor dotar o imenso contingente populacional brasileiro de melhores condições de subsistência.

Como a redução da pobreza e/ou eliminação da fome (consideramos que com o montante de recursos proposto em nosso artigo será possível atingir ambos os objetivos) envolvem volume considerável de recursos, começamos o trabalho fazendo estimativas sobre o volume de recursos a serem arrecadados com a implantação do tributo de Tobin.

Em seguida mostramos que o tributo penaliza os capitais de curto prazo mas não inviabiliza a movimentação de capitais de médio e longo prazos, necessários às economias emergentes.

Após esta análise, realizamos cálculos e simulações para avaliar o montante de recursos necessários para, complementando a renda dos cidadãos que recebem menos de um salário mínimo, fazer com que seus rendimentos de fato atinjam tal patamar. O valor encontrado, necessário à implementação da renda dos brasileiros foi de cerca de R\$ 6 bilhões de reais (utilizamos dados de 1996).

Para arrecadar este montante de recursos, propusemos utilizar dois tributos, um já existente no Brasil, a Contribuição Provisória Sobre Movimentações Financeiras (CPMF) e mais a parte brasileira, proveniente de uma eventual aplicação da *Tobin Tax* a nível mundial. Acrescentamos a eles a arrecadação do Fundo Social de Estabilização (FSE). Mesmo com a utilização de tais fontes de recursos, não foi coberto o valor necessário. Propusemos, então, que uma pequena parcela da receita líquida da União, ou mesmo uma pequena elevação do Imposto de Renda, fosse usada para atingir o volume exigido para o nosso projeto. Com isso esperamos estar dando uma pequena contribuição para a eliminação da fome, no Brasil. As simulações foram feitas para o Brasil e também para o Estado de São Paulo. Iniciamos analisando a *Tobin Tax*.

## ARGUMENTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS AO TRIBUTO DE TOBIN

Muito se falou contra e a favor da *Tobin Tax*.

Dentre os argumentos a favor que se consideram relevantes (Mahbub, Kaul e Grunberg, 1996) destacam-se três:

a) o tributo aumentaria a renda disponível para projetos assistenciais de desenvolvimento sócio-econômico multilateral (ajuda humanitária, preservação do meio ambiente, melhoria das condições de segurança pública etc.);

b) a *Tobin tax* ajudaria a reduzir a volatilidade das taxas de câmbio;

c) o volume de recursos arrecadado seria expressivo.

Dentre os argumentos relevantes contra sua implantação pode-se destacar:

a) o potencial de arrecadação dependeria do grupo de produtos financeiros a serem tributados;

b) a tributação poderia estancar o influxo de capitais privados estrangeiros de curto prazo, sem, ao mesmo tempo, aumentar na mesma proporção os influxos de longo prazo;

c) provocaria a fuga das transações para paraísos fiscais;

d) criaria distorções e ineficiências ao livre funcionamento dos mercados cambiais internacionais, aumentando o custo das transações com bens e serviços, travando a liquidez e provocaria o surgimento de outras barreiras ao livre comércio.

Algumas argumentações são fáceis de serem contestadas. É sensato, por exemplo, supor que nenhum paraíso fiscal tem poder de fogo para sobrepujar o desejo político dos países desenvolvidos, em conjunto, caso estes decidissem implantar a *Tobin Tax*.

De acordo com Chesnais (1999), citando o economista Howard Watchell, a *Tobin Tax* não seria, sozinha, um entrave significativo aos fluxos de capitais, pois, para isso ocorrer seriam necessários mais dois tributos, um sobre investimentos diretos no exterior e outro sobre os lucros, este tendo de ser uniforme e aplicado internacionalmente. No caso da redução da volatilidade, não existe consenso entre os economistas pois não se sabe se são os capitais de curto prazo que causam a volatilidade. Este é o outro argumento que favorece a implantação da *Tobin Tax*, conforme será argumentado adiante.

No entanto, uma questão de extrema importância a ser respondida relaciona-se com o aparato administrativo para arrecadar o tributo. Acreditamos ser relativamente fácil a montagem de uma estrutura para administrar tal tributo. Isto em virtude do mercado de moedas estrangeiras ser bem estruturado com um limitado número de participantes autorizados, sendo que a maioria das transações é executada por *dealers* autorizados; acrescente-se a isto, o fato da maioria das transações com moedas estrangeiras realizadas nos principais mercados mundiais serem processadas automaticamente por computadores, utilizando-se de poderosas redes de telecomunicações.

Alem disso, Japão, Reino Unido, Estados Unidos, Alemanha, Hong Kong, Singapura e Suíça são responsáveis por 78% das transações mundiais (Tobin, 1978).

Existem ainda outros pontos de suma importância a serem discutidos para a implantação da proposta de Tobin. São eles:

i- a necessidade de um acordo internacional, pois caso contrário, as transações seriam desviadas para paraísos fiscais. Acreditamos que, havendo vontade política para a implantação do acordo, nenhum país pequeno ousaria contrariar a decisão tomada pelos principais países do mundo, pois as conseqüências em termos de sanções comerciais poderiam ser catastróficas.

ii- a necessidade de uma organização administrativa internacional – acreditamos que o trabalho desta organização seria facilitado pelo fato de a maioria das transações internacionais ser feita por redes de comunicação, utilizando-se de computadores, o que simplifica os procedimentos para contabilização das transações.

iii- os tipos de transações a serem tributadas; neste caso, como foi feito no Brasil, as bolsas de valores, por trabalharem pela acumulação de capital privilegiando o investimento, estariam isentas da tributação.

iiii- a implantação de acordos nacionais para a cobrança do tributo – acreditamos que o trabalho de convencimento dos congressos e câmaras de deputados seria grandemente facilitado pelo fato de o tributo já ter tido aceitação a nível internacional; implícito em nosso raciocínio está o pressuposto de que o acordo deveria ser primeiramente estabelecido a nível internacional.

Outro ponto a ser levantado é a possibilidade de a implantação da *Tobin Tax* vir a elevar os níveis de corrupção já existentes no país. Quanto a isso nossa posição é de que uma maior corrupção sempre é possível, e depende tanto do governo em questão quanto dos níveis éticos praticados pela população, que podem, acreditamos de forma otimista, ser alterados ao longo do tempo. Esse mesmo raciocínio, no nosso entender, também é válido para os demais impostos necessários à eliminação da fome no Brasil, a serem analisados no decorrer deste trabalho.

Como o objetivo deste trabalho é o de apoiar um programa para a eliminação da fome no Brasil, pretende-se enfatizar aqui a compatibilização entre um volume expressivo de recursos e uma taxa de juros que conviva perfeitamente com as praticadas nos países emergentes. Os autores deste artigo julgam ser este o argumento mais poderoso a favor da *Tobin Tax*. Caso o objetivo seja arrecadatário, a alíquota poderia diminuir na medida do maior prazo de aplicação, a fim de compatibilizá-la com uma taxa de juros razoável (aliciando os capitais de longo prazo).

## VOLUME DE RECURSOS

A possibilidade de usar a *Tobin Tax* como instrumento de desenvolvimento assistencial só se viabilizará se houver real comprovação de que ela pode render montantes significativos em dinheiro. Quanto a isto parece não restar dúvidas. De acordo com Fraga (1999), o movimento diário de operações cambiais na atualidade é da ordem de US\$ 1,9 trilhão. Assumindo-se um ano com 52 semanas, 5 dias úteis por semana, se for imposta uma modesta tributação, sob a égide da proposta de Tobin, da ordem de 0,01%, têm-se:

$US\$ 1,9 \text{ trilhão/dia} = 1.900.000.000.000 \times 0,0001 = US\$ 190.000.000/\text{dia}$

Supondo-se um ano comercial com 240 dias, seriam obtidos US\$ 190.000.000/dia X 240 = US\$ 45.600.000.000/ano, uma arrecadação expressiva.

Se for imposta uma alíquota de 0,1% o volume de recursos arrecadados seria de aproximadamente 456 bilhões de dólares anuais.

Resta saber se estas alíquotas não vão penalizar as entradas de capitais de médio e longo prazo (seis meses para mais) necessários aos países emergentes, o que será analisado a seguir.

## REFERENCIAL TEÓRICO: DESENVOLVIMENTO DA FÓRMULA DA PARIDADE COBERTA DA TAXA DE JUROS COM INCIDÊNCIA DE TRIBUTOS

O primeiro passo é a demonstração da fórmula, que permitirá calcular a taxa de juros no mercado brasileiro que igualará o rendimento nos dois países, tendo como pressuposto uma operação de aporte de recursos, e subsequente repatriamento dos mesmos, ao local de origem do investidor estrangeiro. Nesse caso a *Tobin Tax* incidirá duplamente, a primeira vez quando o ativo for internado no Brasil e transformado em Reais (R), e, depois novamente quando os Reais forem convertidos para dólares norte-americanos (Rivera Batiz, 1994).

Considera-se ainda:

$i$  = taxa de juros no mercado americano;

$i^*$  = taxa de retorno requerida para atrair o investidor estrangeiro para uma economia externa, no caso o Brasil;

$A$  = montante de dólares a serem investidos pelo investidor estrangeiro no seu próprio país (EUA) ou no exterior (Brasil).

$y$  = duração do investimento. As taxas de juros são definidas para um determinado período de tempo, por exemplo um ano. Assim, quando o período for de um mês,  $y$  é um "reduzidor" que reduz a taxa de juros anual para mensal. Por exemplo, assumindo-se como 6% a taxa de juros anual, o reduzidor será de  $\frac{1}{4}$ , caso seja aplicado pelo período de três meses.

$e$  = taxa de câmbio do mercado *spot* – (“mercado à vista” ou mercado disponível, ou mercado físico ou mercado pronto; no mercado de câmbio é o mercado em que as operações são liquidadas no momento em que são realizadas) em dólares por reais, por ter-se definido a taxa de câmbio como as unidades de moeda doméstica (dólares) que podem ser compradas com uma unidade de moeda externa (real).

$\bar{e}$  = taxa de câmbio do mercado a termo, por estar se considerando um investidor avesso ao risco e que busca proteção para suas aplicações.

Caso o investidor deseje aplicar nos Estados Unidos, ele vai receber depois de um dado período de tempo um montante de dólares expressos algebricamente por:

$$A + y_i.A = (1 + y_i) A$$

Para ir ao Brasil são necessários três passos (Rivera-Batiz, 1994):

a) Primeiro Passo: Converter Dólares Norte-Americanos para Reais

$$\text{Montante de Reais Obtido} = \frac{A}{e}$$

b) Segundo Passo: Aplicar no Mercado Brasileiro

$$(A/e) + y_i^*. (A/e) = (1 + y_i^*). (A/e)$$

Como o investidor será tributado pela Tobin, o volume de recursos que lhe resta é:

$$(1 + y_i^*). (A/e) - t. [(1 + y_i^*). (A/e)] = (1 + y_i^*). (A/e). (1 - t)$$

c) Terceiro Passo: Buscar Proteção no Mercado a Termo utilizando a Taxa de Câmbio do Mercado a Termo ( $\bar{e}$ )

$$= (1 + y_i^*). A. (\bar{e}/e). (1 - t)$$

Aqui pode ser feita uma simplificação assumindo que as taxas de câmbio do mercado *spot* e as taxas de câmbio do mercado a termo não diferem muito, sendo o quociente ( $\bar{e}/e$ ) aproximadamente igual a 1. A expressão é simplificada para:

$$= (1 + y_i^*) . A (1 - t)$$

O investidor é tributado novamente quando volta para os EUA

$$\begin{aligned} A(1 - t). [1 + y_i^*] - t.A.(1 - t). [1 + y_i^*] \\ A.(1 - t). [1 + y_i^*]. (1 - t) = A.(1 - t)^2. [1 + y_i^*] \end{aligned}$$

Para o rendimento ser igual nos dois países

$$\begin{aligned} A.(1 - t)^2. [1 + y_i^*] &= A.(1 + y) \\ 1 + y_i^* &= (1 + y)/(1 - t)^2 \\ y_i^* &= [(1 + y)/(1 - t)^2] - 1 \\ i^* &= \{ [(1/y) + i]/(1 - t)^2 \} - 1/y \quad [\text{Equação 1}] \end{aligned}$$

para  $y = 1$  (um ano)

$$i^* = [(1 + i)/(1 - t)^2] - 1$$

Frankel (1996) apresenta uma fórmula similar que pode ser obtida assumindo-se que o volume de recursos que entrou no Brasil (A/e) seja taxado na sua saída do país.

$$(1 + y.i^*).A.(1 - t) - t.A = A.[(1 + y.i^*).](1 - t) - t]$$

Para igualar o retorno nos dois países:

$$A.[(1 + y.i^*).](1 - t) - t] = A.[1 + y.i] \text{ } \text{ } (1 + i^*.y).(1 - t) - t = 1 + i.y \\ (1 + i^*.y) = [(1+i.y) + t]/(1 - t) \text{ } \text{ } i^*.y = \{[(1 + i.y) + t]./(1 - t)\} - 1 \\ 1 + i.y + t - 1 + t \quad i.y + 2.t$$

$$i^* = \frac{\quad}{y.(1 - t)} = \frac{\quad}{y.(1 - t)}$$

$$(i + \frac{2.t}{y})$$

$$i^* = \frac{\quad}{(1 - t)} \text{ [Equação 2]}$$

O primeiro resultado importante é que através de simulações observa-se que a *Tobin Tax* penaliza os investimentos de curto prazo, quer se utilize a fórmula desenvolvida pelos autores deste artigo, quer utilizemos a fórmula apresentada por Frankel. Para verificação, assumiu-se que:

i = taxa de juros nos E.U.A. = 6,0% a. a.

i\* = taxa de retorno requerida no mercado brasileiro para ser atrativa ao investidor norte-americano.

t = alíquota da *Tobin Tax* = 1% = 0,01.

y = duração do investimento = 1 mês = 1/12 ano.

Introduzindo estes dados na fórmula apresentada por Frankel:

$$(1 + i^*.y).(1 - t) - t = 1 + i.y \Rightarrow [(1 + i^*.1/12).(1 - 0,01)] - 0,01 = 1 + 0,06.(1/12)$$

$$(1 + i^*.0,0833).(0,99) - 0,01 = 1 + 0,06/12 \Rightarrow (0,99 + 0,08246.i^*) - 0,01 = 1,005$$

$$0,99 - 0,01 + 0,08246.i^* = 1,005 \Rightarrow 0,98 + 0,08246.i^* = 1,005$$

$$0,08246.i^* = 1,005 - 0,98 \Rightarrow i^* = 1,005 - 0,98/0,08246$$

$$i^* = 0,025/0,08246 \Rightarrow i^* = 0,3031 = 30,31\%$$

**i\* = 30,31% a.a. É a rentabilidade mínima necessária para atrair o investidor internacional**

Supondo-se agora um exemplo, em que conservando-se todos os demais dados, alterando-se a alíquota da *Tobin Tax* para 0,25% = 0,0025.

$$i^* = [i + 2.(t/y)]/(1 - t) = 0,06 + [2.(0,0025)/1/12]/(1 - 0,0025) =$$

$$= 0,06 + (0,005/0,0833)/0,9975 =$$

$$i^* = (0,06 + 0,06)/0,9975 = 0,12$$

$$i^* = 12\% \text{ a.a.}$$

Os resultados mostram que a alteração da alíquota tributária, que ainda arrecada volume considerável de recursos, permite que a taxa de juros caia para 12% ao ano, uma taxa que é inferior à observada no Brasil nos últimos anos. Assim fica comprovado que a imposição da *Tobin Tax* não impede a movimentação de capitais, mas penaliza os capitais investidos a curto prazo (um mês no exemplo).

Frankel (1996) apresenta uma outra fórmula, onde somente a renda decorrente dos juros é repatriada e o principal é deixado em Reais (R). Para alguém que invista no estrangeiro haverá o ônus de pagar a *Tobin Tax* duas vezes, uma quando o ativo estrangeiro é comprado e novamente quando os juros são repatriados. Para encontrar a taxa de juros requerida para que o investimento no estrangeiro seja compensador, tem-se que:

$$i^* = \frac{1 + (t/y)}{1 - t} \text{ [Equação 3]}$$

Supondo-se que  $t = 1\% = 0,01$  e  $y = 12$  meses = 1 ano

$$i^* = [0,10 + 0,01/1]/(1 - 0,01) = \frac{0,11}{0,99} = 0,1111 = i^* = 11,11\% \text{ a.a.}$$

Supondo-se os mesmos dados, alterando-se somente o prazo de aplicação para um mês ( $y = 1/12$ )

$$i^* = [0,10 + 0,01/(1/12)]/(1 - 0,01) = \frac{0,22}{0,99} = 0,2222 = i^* = 22,22\% \text{ a.a.}$$

Supondo-se os mesmos dados, alterando-se somente o prazo de aplicação para uma semana ( $y = 1/52$ )

$$\begin{aligned} i^* &= [0,10 + 0,01/(1/52)]/(1 - 0,01) = [0,10 + (0,01/0,01923)]/(1 - 0,01) = \\ i^* &= (0,10 + 0,52)/0,99 \\ i^* &= 0,6262 = i^* = 62,62\% \text{ a.a.} \end{aligned}$$

Supondo-se os mesmos dados, alterando-se somente o prazo de aplicação para um dia ( $y = 1/240 = 0,004167$  de ano comercial).

$$\begin{aligned} i^* &= [0,10 + (0,01)/(1/240)]/(1 - 0,01) = [0,10 + (0,01/0,004167)]/(1 - 0,01) = \\ i^* &= (0,10 + 2,4)/0,99 = 2,52 = 252\% \text{ a.a.} \end{aligned}$$

As simulações comprovam que a *Tobin Tax* penaliza os investimentos de curto prazo. Mas penalização não significa paralisação, sendo que a *Tobin Tax* permite arrecadar um volume considerável de recursos sem paralisar o sistema financeiro internacional.

Conforme mostram as simulações, uma alíquota de 0,01% permite uma arrecadação de aproximadamente US\$ 45 bilhões quando o prazo de aplicação é um ano. Neste caso a taxa de juros para um ano passa a ser:

$$\begin{aligned} i^* &= [(i + 2 \times 0,0001)/(1/12)]/(1 - 0,0001) \\ i^* &= (0,06 + 24 \times 0,0001)/0,9999 = (0,06 + 0,0024)/0,9999 = (0,0624)/0,9999 \\ i^* &= 6,24\% \end{aligned}$$

Esta taxa é perfeitamente consistente com as praticadas nos mercados emergentes como o Brasil e pode arrecadar um volume considerável de recursos.

Para arrecadar um volume maior de recursos (acima de 300 bilhões de dólares ao ano) a alíquota tem que ser aumentada para 0,1%.

$$\begin{aligned} i^* &= [0,06 + (2 \times 0,001)/(1/12)]/(1 - 0,001) = (0,06 + 0,024)/(0,999) = 0,084/0,999 = \\ i^* &= 8,41\% \end{aligned}$$

Esta taxa é compatível com as praticadas nos mercados emergentes.

Deve-se enfatizar que os resultados não mudam de forma significativa quando é utilizada a fórmula dos autores deste artigo, pois considerando-se uma alíquota de 0,1% e o prazo de um ano, têm-se:

$$\begin{aligned} i^* &= [(1 + 0,06)/(1 - 0,001)^2] - 1 \\ i^* &= (1,06/0,998) - 1 \\ i^* &= 1,0621232 - 1 = 0,0621232 \Rightarrow i^* = 6,21\% \end{aligned}$$

As tabelas abaixo sintetizam os principais resultados obtidos. Na primeira, para uma dada alíquota tributária foi variado o prazo de aplicação e mostrado que as taxas de juros brasileiras não diferem muito da americana, exceto nos casos em que o prazo de aplicação é curto e a alíquota alta (de 1 a 6 meses).

A Tabela 2 mostra que, aumentando a alíquota do tributo, a taxa de juros brasileira está dentro de padrões aceitáveis desde que se aumente o prazo de investimento.

**Tabela 1 – Tobin Tax: Relação entre Alíquota Tributária, Taxa de Juros Brasileira Necessária para Igualar Retornos e Volume de Recursos Arrecadados**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
0,00001	1	0,06	1/12	0,0602	0,0601	0,0602	380.000.000	4.560.000.000
0,00001	3	0,06	1/4	0,0601	0,0600	0,0601	1.140.000.000	4.560.000.000
0,00001	6	0,06	1/2	0,0600	0,0600	0,0600	2.280.000.000	4.560.000.000
0,00001	9	0,06	3/4	0,0600	0,0600	0,0600	3.420.000.000	4.560.000.000
0,00001	12	0,06	1	0,0600	0,0600	0,0600	4.560.000.000	4.560.000.000
0,0001	1	0,06	1/12	0,0624	0,0612	0,0624	3.800.000.000	45.600.000.000
0,0001	3	0,06	1/4	0,0608	0,0604	0,0608	11.400.000.000	45.600.000.000
0,0001	6	0,06	1/2	0,0604	0,0602	0,0604	22.800.000.000	45.600.000.000
0,0001	9	0,06	3/4	0,0603	0,0601	0,0603	34.200.000.000	45.600.000.000
0,0001	12	0,06	1	0,0602	0,0601	0,0602	45.600.000.000	45.600.000.000
0,001	1	0,06	1/12	0,0841	0,0720	0,0842	38.000.000.000	456.000.000.000
0,001	3	0,06	1/4	0,0681	0,0640	0,0681	114.000.000.000	456.000.000.000
0,001	6	0,06	1/2	0,0641	0,0620	0,0641	228.000.000.000	456.000.000.000
0,001	9	0,06	3/4	0,0627	0,0613	0,0628	342.000.000.000	456.000.000.000
0,001	12	0,06	1	0,0621	0,0610	0,0621	456.000.000.000	456.000.000.000
0,01	1	0,06	1/12	0,3030	0,1812	0,3049	380.000.000.000	4.560.000.000.000
0,01	3	0,06	1/4	0,1414	0,1004	0,1424	1.140.000.000.000	4.560.000.000.000
0,01	6	0,06	1/2	0,1010	0,0802	0,1018	2.280.000.000.000	4.560.000.000.000
0,01	9	0,06	3/4	0,0875	0,0735	0,0883	3.420.000.000.000	4.560.000.000.000
0,01	12	0,06	1	0,0808	0,0701	0,0815	4.560.000.000.000	4.560.000.000.000

Fonte: Elaboração dos Autores.

Notas:

- (1) Alíquota Tributária
- (2) Prazo de Aplicação (em meses)
- (3) Taxa de Juros Americana
- (4) Redutor
- (5) Taxa de Juros Brasileira utilizando a Equação 2
- (6) Taxa de Juros Brasileira utilizando a Equação 3
- (7) Taxa de Juros Brasileira utilizando a Equação 1
- (8) Volume de Recursos Arrecadados no Prazo de Aplicação (em dólares)
- (9) Volume de Recursos Arrecadados no Ano (em dólares)

**Tabela 2 – Tributo de Tobin – Alíquota Tributária, Taxa de Juros Brasileira Necessária para Igualar Retornos e Volume de Recursos Arrecadados**

Alíquota Tributária	Duração do Investimento	Taxa de Juros Americana	Taxa de Juros Brasileira	Taxa de Juros Brasileira	Taxa de Juros Brasileira	Volume de Recursos Arrecadados (US\$ bilhões)
0,05%	3 meses	6%	6,40%	6,406%	6,20%	228
0,10%	6 meses	6%	6,40%	6,410%	6,20%	416
0,15%	9 meses	6%	6,40%	6,410%	6,21%	684
0,20%	1 ano	6%	6,40%	6,425%	6,21%	962
0,25%	15 meses	6%	6,40%	6,043%	6,12%	1.140
0,30%	15 meses	6%	6,49%	6,518%	6,32%	1.368
0,45%	15 meses	6%	6,75%	6,779%	6,38%	2.052
0,50%	3 meses	6%	10,05%	8,040%	8,04%	2.280
0,75%	6 meses	6%	9,07%	9,125%	7,55%	3.420
1%	9 meses	6%	8,75%	9,170%	7,40%	4.560
			(1)	(2)	(3)	

Fonte: Elaboração dos Autores.



Notas:

- (1) Utilizando a Fórmula de Frankel - Equação 2
- (2) Utilizando a Fórmula desenvolvida pelos autores deste artigo - Equação 1
- (3) Assumindo somente Repatriamento dos Juros - Equação 3

A conclusão de que o tributo de Tobin penaliza os capitais de curto prazo mais pesadamente que os de longo prazo não leva à conclusão de que o resultado atenua a volatilidade das taxas de câmbio, pois é necessário provar que são os capitais de curto prazo que causam a volatilidade, uma tarefa que não é fácil, pois não existe consenso entre os economistas.

Mas isto é mais um fator para argumentar-se a favor da utilização da Tobin Tax para fins humanitários.

Se os capitais de curto prazo não são os causadores das flutuações cambiais, há grande probabilidade de que os responsáveis sejam os fundamentos macroeconômicos, que não devem estar sendo observados, e nada mais justo do que ajudar os desempregados, que sofrem as conseqüências de políticas macroeconômicas inconsistentes, principalmente as de caráter populista que perpetuam os déficits públicos ao estipularem gastos para os quais não existem recursos.

Cabe frisar que esta argumentação está construída sobre sólida base macroeconômica pois todo o dispêndio aqui proposto é obtido de tributação, não ocorrendo emissão de moeda.

## A ELIMINAÇÃO DA FOME NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

BRASIL

Conforme já argumentamos anteriormente (Basso & Pinho, 1999), um país é estável, em termos sociais, quando a fome foi eliminada de seu território. A proposta agora será calcular o montante de recursos necessários para complementar a renda de todo brasileiro, com rendimentos inferiores a um salário mínimo mensal, até que seus rendimentos atinjam o nível de um salário mínimo. Recebendo no mínimo esse valor, é possível aos cidadãos mais pobres ao menos garantir a própria alimentação. Para a obtenção dos custos de tal projeto, foram utilizados os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD-1996) e do IBGE (1996).

Por ser a PNAD uma amostra, seus dados populacionais foram recalculados de acordo com os dados fornecidos pelo IBGE, considerados mais representativos por abrangerem o universo. Os valores contidos na PNAD foram corrigidos utilizando-se as proporções de sua tabela populacional para, aplicados aos valores do IBGE, inferir dados para toda a população brasileira. A princípio, os intervalos com que trabalha a PNAD são grandes para este propósito, pois dentro da faixa na qual se quer trabalhar (zero a um salário mínimo) existem somente duas subdivisões, uma primeira de zero a meio salário mínimo, e uma segunda de mais de meio a um salário mínimo. Com o auxílio da Tabela 3, a seguir, ficarão mais claras estas divisões e seus respectivos valores e cálculos.

A PNAD divide a população em dois grandes intervalos: um para pessoas com até 10 anos, englobando uma amostra com 31.278.470 indivíduos (Tabela de População Residente, ajustada aos dados do IBGE). Este grupo não foi considerado por serem crianças. A renda a ser distribuída para elas seria de R\$ 1.689.037.380, correspondendo a meio salário mínimo para cada criança. Um salário mínimo em 1996, de acordo com a revista Conjuntura Econômica (2000a), valia em média R\$ 108.

O outro grande grupo engloba a amostra de pessoas com 10 anos ou mais, e totaliza 125.801.103 indivíduos. Para este, levantaram-se os que não possuíam rendimento algum, ou rendimento até um salário mínimo, para determinar o volu-

me global de renda necessário para efeito de complementação. Existiam 3.381.452 pessoas que ganhavam até meio salário mínimo, com um rendimento médio de R\$ 35. Isto representa R\$ 118.350.820. Para que todos eles ganhassem um salário mínimo o volume necessário de dinheiro seria de R\$ 246.845.996. O mesmo cálculo vale para os 15.807.703 que recebiam uma renda compreendida entre mais de meio e um salário mínimo.

Para completar o universo dos que necessitam complementação de renda, retirou-se, do total de pessoas sem rendimentos, os beneficiários da previdência social, seja ela federal e estadual. No final, o volume total encontrado para complementar a renda de todas as pessoas foi de R\$ 5.961.442.946 mensal. O processo pode ser melhor visualizado com o auxílio da Tabela 3, que mostra os cálculos e as rendas necessárias à complementação dos vencimentos.

**Tabela 3 – População Brasileira, Rendimentos e Complementação da Renda para Atingir o Valor de um Salário Mínimo (em reais de 1996).**

<b>Rendimentos (1)</b>	<b>População (2)</b>	<b>Rendimento (R\$) (3)</b>	<b>Valor para 1 S. M. (R\$) (4)</b>	<b>Renda Básica (R\$) (5)</b>
Crianças	31.278.470	---	1.689.037.380	1.689.037.380
Até ½ S. M.	3.381.452	118.350.820	365.196.816	246.845.996
+ de ½ a 1 S. M.	15.807.703	1.612.385.706	1.707.231.924	94.846.218
Sem Rendimento	36.395.494	---	3.930.713.352	3.930.713.352
<b>Total</b>	<b>86.863.494</b>	<b>1.730.736.526</b>	<b>7.692.179.472</b>	<b>5.961.442.946</b>

Fonte: Elaboração dos Autores.

Notas:

- 1.) Em (4), "S. M." corresponde a salário mínimo médio de 1996 = R\$ 108,00.
- 2.) São consideradas crianças aquelas até 10 anos de idade.
- 3.) Em (3), é utilizado o rendimento médio fornecido pela PNAD 96. Para os que ganham até ½ S. M. = R\$ 35,00. Para os que recebem entre mais de ½ e 1 S. M. = R\$ 102,00.
- 4.) A coluna (4) é a multiplicação de (2) pelo valor de S. M. Para as crianças utilizou-se o valor de meio S. M.
- 5.) A coluna (5) é a subtração de (4) de (3).
- 6.) "Sem rendimento" é obtido pela diferença entre os que não possuem rendimento (51.290.888) e os aposentados e pensionistas (15.525.436).

O volume total de renda produzido por pessoas que ganham acima de um salário mínimo é obtido pela multiplicação do rendimento médio pelo número de pessoas em cada faixa de renda, conforme mostrado a seguir.

Mais de 1 a 2 S. M.	16.198.516 x R\$ 170,00 =	R\$ 2.753.747.720,00
Mais de 2 a 3 S. M.	10.166.059 x R\$ 279,00 =	R\$ 2.836.330.461,00
Mais de 3 a 5 S. M.	10.834.949 x R\$ 434,00 =	R\$ 4.702.367.866,00
Mais de 5 a 10 S. M.	9.291.885 x R\$ 785,00 =	R\$ 7.294.129.725,00
Mais de 10 a 20 S. M.	4.377.991 x R\$ 1.577,00 =	R\$ 6.904.091.807,00
Mais de 20 S. M.	2.381.498 x R\$ 4.134,00 =	R\$ 9.845.112.732,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 34.335.780.311,00</b>

Fonte: Elaboração dos Autores.

Para eliminar a pobreza no Brasil, mediante a complementação de renda de todos aqueles que recebem menos de um salário mínimo, até que seus vencimentos atinjam este nível, foi calculado que o valor necessário seria algo em torno de R\$ 5.961.442.946. Se a opção fosse por tributar apenas os cidadãos que recebem acima de cinco salários mínimos, a renda passível de tributação corresponderia a R\$ 24.043.334.264,00. A alíquota necessária sobre esta renda para prover a complementação de renda citada é 24,79%. Esta alíquota é proibitiva pois não se considera toda a máquina pública que deve ser sustentada com o imposto sobre a renda.

A alíquota do imposto de renda está situada entre 15% e 27,5%, e na hipótese mais otimista, de se utilizar 15%, isto implicaria em uma alíquota global de

39,79% (adicionam-se 15% e 24,79%). Esta alíquota faria o salário das pessoas taxadas, aqueles com rendimentos superiores a cinco salários mínimos, cair para um montante razoavelmente inferior a outros salários, gerando descontentamento. Conseqüentemente, conforme já argumentamos antes (Basso, 1999a; Basso 1999b e Basso 2000), a implementação de um programa de renda mínima no Brasil, baseada em impostos, seria inexequível, seja pela alta alíquota tributária requerida, seja pelo desestímulo ao trabalho que causaria ou ainda pelo aumento da sonegação que se seguiria.

Como alternativa, poderia ser a utilizado todo imposto de renda para fins de renda mínima, sendo toda a máquina estatal (federal, estadual e municipal) custeada com outros impostos. Ainda assim a alíquota será alta. Quanto à caracterização desta proposta, conforme a argumentação de Jeames Meade (1989), não é de renda básica (doação de uma renda fixa, a todos os indivíduos da população, independente de qualquer critério), mas de renda mínima parcial. A passagem de um programa de renda mínima para um de renda básica, como argumenta Meade, implica em substancial elevação de alíquota, mostrando que a renda básica, com um valor razoável - equivalente ao salário mínimo, suficiente para comprar uma cesta básica e, portanto, somente para se alimentar - é uma proposta impraticável devido às altas alíquotas exigidas à sua implementação.

Uma alternativa é considerar-se meio salário mínimo (R\$ 54 à época da pesquisa), o que resultaria na doação, por parte do governo aos que não possuem rendimento, de um valor semelhante projetado pelo Programa de Garantia de Renda Mínima do Senador Eduardo Suplicy (1998), cujo montante chegaria a cerca de 60% de um salário mínimo. Neste caso, a renda mensal necessária seria de aproximadamente 3 bilhões de reais mensais. A alíquota pode cair ainda mais caso fossem utilizados recursos provenientes de outras fontes, como o da CPMF. Como a geração de um emprego exige um dispêndio de R\$ 13.000 (Pochman, 1999), fica provado que eliminar a fome, que exigia em 1996 um dispêndio de R\$ 648 *per capita* anualmente (54 multiplicado por 12), é factível.

Não se pode desconsiderar, portanto, a possibilidade de haver uma reação social contrária ao aumento de impostos em prol da eliminação da fome. Em nosso entender, caberia ao governo interessado na proposta a tarefa de convencer a sociedade da nobreza do objetivo em termos humanitários. Para auxiliar a aceitação do programa, o governo poderia ainda melhorar a eficiência da aplicação de seus recursos em outras áreas, economizando assim recursos que poderiam ser redirecionados para o programa de redução da pobreza, aqui defendido.

## ESTADO DE SÃO PAULO

Os mesmos cálculos realizados para o Brasil foram feitos para o Estado de São Paulo. Por ser o estado mais rico da federação, a porcentagem da renda necessária será consideravelmente menor.

**Tabela 4 – População Paulista, Rendimentos e Complementação da Renda para Atingir o Valor de um Salário Mínimo (em reais de 1996)**

Rendimentos (1)	População (2)	Rendimento (R\$) (3)	Valor para 1 S. M. (R\$) (4)	Renda Básica (R\$) (5)
Crianças	5.923.625	---	319.875.750	319.875.750
Até ½ S. M.	263.243	7.634.047	28.430.244	20.796.197
+ de ½ a 1 S. M.	1.625.860	172.341.160	175.592.880	3.251.720
Sem Rendimento	7.423.101	---	801.694.908	801.694.908
<b>Total</b>	<b>15.235.829</b>	<b>179.975.207</b>	<b>1.325.593.782</b>	<b>1.145.618.575</b>

Fonte: Elaboração dos Autores.

Notas:

1.) Em (3), é utilizado o rendimento médio fornecido pela PNAD. Para os que ganham até ½ S. M. = R\$ 29,00. Para os que recebem entre mais de ½ e 1 S. M. = R\$ 106,00.

A renda auferida por aqueles que obtêm rendimentos acima de um salário mínimo é apresentada abaixo. O total corresponde ao produto do rendimento médio, apresentado na PNAD 96 e o total de cidadãos em cada faixa de renda.

Mais de 1 a 2 S. M.	2.819.612 x R\$ 171,00 =	R\$ 482.153.625,00
Mais de 2 a 3 S. M.	2.851.969 x R\$ 278,00 =	R\$ 792.847.382,00
Mais de 3 a 5 S. M.	3.615.798 x R\$ 433,00 =	R\$ 1.565.640.534,00
Mais de 5 a 10 S. M.	3.424.854 x R\$ 786,00 =	R\$ 2.691.935.244,00
Mais de 10 a 20 S. M.	1.607.683 x R\$ 1.586,00 =	R\$ 2.549.785.238,00
Mais de 20 S. M.	859.555 x R\$ 4.165,00 =	R\$ 3.580.046.575,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 11.662.408.625,00</b>

Fonte: Elaboração dos Autores.

Para eliminar a pobreza no Estado de São Paulo, mediante a complementação de renda de todos aqueles que recebem menos de um salário mínimo até que seus vencimentos atinjam este nível, foi calculada em R\$ 1.145.618.575,00. Se a opção fosse por tributar apenas os cidadãos que recebem acima de cinco salários mínimos a renda passível de tributação corresponderia a R\$ 8.821.767.057,00. A alíquota necessária sobre esta renda para prover a complementação de renda citada é 12,99%.

Deve-se lembrar que um programa como esse, se aplicado em apenas um único Estado da Federação, pode gerar um grande movimento migratório. Portanto recomendamos que ele seja, preferencialmente, aplicado no país como um todo.

Esta proposta pode vir a ser taxada de inconveniente (paternalista) pois “está sendo dado o peixe ao invés de ensinar a pescar”. Tal linha de crítica não abala a argumentação, pois quando uma pessoa tem fome, a primeira coisa a ser feita é saciá-la. Resolvido esse problema mais emergencial, o segundo estágio de um programa de estabilização social relacionar-se-ia com o “ensinar a pescar”, levando em consideração políticas públicas ligadas, por exemplo, à geração de empregos (Basso e Pinho, 2000).

A teoria econômica neoclássica mostra que a perda de utilidade para a sociedade é menor quando se transfere dinheiro (Rosen, 1995). Entretanto, é mais apropriada a implantação de um sistema do tipo *food stamps* americano, onde os assistidos receberiam *tickets* alimentação. Isto porque um programa de transferência de renda para sanar a fome é mais aceitável politicamente quando o dinheiro for todo usado para comprar alimentos.

## FONTES ALTERNATIVAS DE ARRECADAÇÃO PARA ELIMINAR A FOME NO BRASIL

É muito difícil considerar a simples tributação sobre rendas elevadas como uma forma factível para arrecadar o volume financeiro necessário a implementar esta proposta, pois pode haver uma reação por parte da sociedade contra os aumentos de impostos. Sendo assim, alternativamente este trabalho irá propor a união da arrecadação de dois tributos, a CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira), e a *Tobin Tax* aliadas à arrecadação de um fundo similar ao FSE (Fundo Social de Estabilização) para geração da renda necessária ao projeto de eliminação da fome.

Segundo Sandroni (1999), a atual CPMF foi inicialmente denominada Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira quando da sua aprovação em 26/08/1993. Este imposto incidia fundamentalmente sobre os depósitos especiais nas contas remuneradas, assim como sobre os recebimentos em dinheiro mediante ordens de pagamento. O imposto era cobrado de acordo com uma alíquota de 0,25% sempre que o dinheiro saísse da conta de um cliente. Inicialmente, ele foi proposto com a dupla finalidade de aumentar a arrecadação tributária do governo federal e combater a sonegação, revelando por intermédio dos cheques, as movi-

mentações realizadas, especialmente pelo setor informal da economia. Em 1995, o governo conseguiu aprovar a adoção da CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentações Financeiras), com as mesmas características do IPMF, que vigorou de 01/01/96 a 31/12/98.

A *Tobin Tax*, como dito anteriormente, é um imposto sobre transações cambiais, considerado por vários analistas um bom instrumento para reduzir os transtornos que o imenso fluxo de capitais de curto prazo vem causando à economia mundial, como a desestabilização da economia de vários países verificada durante a chamada "crise asiática", de 1997-98. Como foi mostrado, ela teria a vantagem de não desincentivar o ingresso de capitais de longo prazo, necessários aos países emergentes.

Mas há quem veja mais nesse imposto: "Lutar pela tributação das transações nos mercados de câmbio significa afirmar a necessidade de destruir o poder do capital financeiro e restabelecer uma regulamentação pública internacional. Enquanto imposto sobre as transações cambiais com fins especulativos, o tributo Tobin inaugura uma forma de relação entre o público e o privado completamente diferente da espécie habitual de aliança entre a esfera política e a financeira ..... Tributar as operações de câmbio para penalizar a especulação, controlar o movimento de capitais de curto prazo significa fazer uma séria advertência política aos principais agentes econômicos e afirmar que o interesse geral deve prevalecer sobre os interesses particulares e a necessidade de desenvolvimento sobre a especulação internacional" (Chesnais, 1999).

O volume de arrecadação da *Tobin Tax* com uma alíquota de 0,1% para um volume de comércio mundial com moeda estrangeira de US\$ 1,9 trilhões diariamente, é de cerca de US\$ 390 bilhões/ano. Avalia-se para o Brasil, uma alocação mensal de aproximadamente um bilhão de dólares. Como este artigo está utilizando dados de 1996, para manter a consistência metodológica, na medida do possível, serão trazidos todos os dados para valores correntes de 1996. Assim, estima-se para o referido ano um volume de transações próximo de US\$ 1,36 trilhões, o que daria para o Brasil cerca de US\$ 716 milhões. Ao câmbio de 1,78 reais por dólar, o país receberia algo em torno de R\$ 1,274 bilhões mensais. Para completar os cerca de R\$ 6 bilhões mensais necessários para que todos os brasileiros passem a receber, ao menos, um salário mínimo (dados de 1996), ainda faltam R\$ 4,726 bilhões. Um Fundo similar ao FSE poderia ser instituído para este fim. O FSE foi criado com o intuito de prover o Plano Real de uma desvinculação de recursos necessária ao equilíbrio orçamentário que seu projeto exigia. Suas fontes de recursos estão expostas na tabela abaixo.

**Tabela 5 – Arrecadação FSE/FES no Triênio 1994/96**

	Em R\$ mil de dez/96		
<b>FONTES DE RECURSOS (ARRECAÇÃO)</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>SEGURIDADE</b>			
- 20% Contribuições Seg. Social	6.262.202	9.649.973	9.624.871
- 20% Dep. Judiciais – FINSOCIAL	1.997.755	3.086.331	3.555.018
- CSLL – Adic. Instit. Financeiras	252.565	1.022.066	1.050.104
<b>CONTRIBUIÇÕES PIS/PASEP</b>	950.710	1.253.625	1.397.462
- 20% Arrecadação Normal			
<b>TOTAL SEGURIDADE – Conceito amplo</b>	<b>9.78.111</b>	<b>15.522.700</b>	<b>16.020.321</b>
<b>IMPOSTOS</b>	4.886.827	10.081.428	9.239.277
Contribuições Salário-Educação	254.234	509.780	550.942
Outras Contribuições Econômicas	128.506	203.714	227.906
<b>VINCULAÇÕES FISCAIS</b>	5.269.568	10.749.921	10.018.124
<b>TOTAL DAS FONTES</b>	<b>15.050.679</b>	<b>26.317.622</b>	<b>26.038.445</b>

Fonte: STN/INSS/FNDE, parte do trabalho de Rocha (1997).

A arrecadação de R\$ 26.038.445.000/ano do FSE, projeta uma arrecadação mensal de R\$ 2.169.870.416, que somados aos R\$ 1.274.000.000 mensais da

*Tobin Tax* formam um volume de recursos de R\$ 3.443.870.416. Para atingir o volume de R\$ 6 bilhões ainda serão necessários recursos da CPMF, contribuição criada inicialmente para financiar o setor de saúde. O valor total da CPMF utilizado neste trabalho é a média de seus valores entre setembro de 1997 a novembro de 1999 (Conjuntura Econômica, 2000b), cujo volume de recursos encontrado foi R\$ 619,5 milhões/mês. Somado aos R\$ 3.443.870.416 já identificado, obtêm-se um total de R\$ 4.063.370.416 mensais.

Faltam ainda R\$ 1.936.629.584 para atingir R\$ 6 bilhões. Como a Receita Total do Tesouro Nacional, em 1996, atingiu R\$ 97.131 milhões (Conjuntura Econômica, 2000b), apenas 1,99% dela seria suficiente para obter tal volume de recursos, que somado ao obtido pelos três outros impostos já citados, arrecadariam os R\$ 6 bilhões necessários à eliminação da fome no país, de acordo com a nossa proposta de tornar todos os brasileiros detentores de ao menos um salário mínimo. Se, por outro lado, optássemos por elevar somente o Imposto de Renda para obter este valor, a elevação necessária teria de ser da ordem de 6,52%, uma vez que sua arrecadação líquida em 1996 foi R\$ 29.703 milhões (Conjuntura Econômica, 2000b).

Caso se argumente que é politicamente impraticável a criação de um Fundo similar ao FSE, uma alternativa a ser explorada é utilizar-se parte dos recursos dos Orçamentos Municipais e Estaduais para o nobre motivo de eliminar-se a fome no Brasil (Basso, Silva e Pinho, 2000).

## CONCLUSÃO

Este artigo apresentou uma argumentação em favor da utilização dos recursos arrecadados pela implantação de um imposto sobre a movimentação internacional de divisas para ser utilizado para fins humanitários, principalmente para a eliminação da fome no Brasil.

Dentre os argumentos favoráveis à *Tobin Tax* foi considerada a conjunção do volume expressivo de recursos arrecadados com a capacidade de manter a livre movimentação de capitais de médio e longo prazo (acima de seis meses) como os fatores primordiais para a sua implantação.

No que concerne à atenuação das flutuações cambiais (volatilidade das taxas de câmbio), o fato de não haver consenso entre os economistas sobre o verdadeiro responsável pelas mesmas é mais um argumento a favor do tributo de Tobin pois não estando a economia a obedecer as condições para que esteja em equilíbrio, as flutuações cambiais continuarão a ocorrer e nada mais justo do que melhorar a situação dos desempregados e dos sem rendimentos, que sofrem mais pesadamente as conseqüências das crises econômicas.

Deve-se alertar, entretanto, que saciar a fome é apenas um primeiro passo, pois é igualmente importante a criação de empregos para que os necessitados voltem a caminhar com as suas próprias pernas.

## REFERÊNCIAS

BASSO, L. F. C. (1999a). Sistema de Arrecadação de Tributos e Concessão de Benefícios. *Relatório de Pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas*, São Paulo.

\_\_\_\_\_ (1999b). Renda Mínima e Educação. *Anais do Congresso ENANPAD 99*, Área de Administração Pública, artigo 16.

\_\_\_\_\_ (2000). Renda Mínima Garantida: Prós e Contras. *Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas*, São Paulo.

BASSO, L. F. C. e PINHO, F. J. M. (1999). O Imposto de Tobin (*Tobin Tax*) como Instrumento de Estabilização Social. 32 *Jornadas Nacionales e Interamericanas de Finanzas Públicas. Las Finanzas Públicas en los Umbrales del Siglo XXI*. Villa Carlos Paz. Universidade Federal de Córdoba – Argentina, 22 de setembro.

BASSO, L. F. C.; PINHO, F. J. M. e MENEGON, L. F. (2000). Tobin Tax: Visão Tradicional e Novas Proposituras. *II Encuentro Internacional sobre Globalización y Problemas del Desarrollo*. Palacio de Las Convenciones – Habana, Cuba, 24 a 29 de janeiro.

BASSO, L. F. C.; SILVA, M. R. e PINHO, F. J. M. (2000). Renda Básica - Explorando o Potencial Arrecadatório dos Municípios: Um Estudo de Caso para o Município de Bauru. *Second World Congress of Business, Economics, and Ethics (International Society of Business, Economics, and Ethics – ISBEE)*. São Paulo, 19 a 23 de Julho.

CHESNAIS, F. (1999). *Tobin or not Tobin? Porque tributar o capital financeiro internacional em apoio aos cidadãos*. São Paulo: UNESP. (trad. de Maria Tereza Van Acker, *Tobin or not Tobin*), 79 p.

CONJUNTURA ECONÔMICA (2000a). Conjuntura Estatística: Mercado de Trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, janeiro, p. XVIII, Vol.54, No 1.

\_\_\_\_\_ (2000b). Conjuntura Estatística: Finanças Públicas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, janeiro, p. XX, Vol.54, No 1.

FRAGA, A. (1999). Armínio é Contra – O Presidente do BC Diverge de Fernando Henrique e Critica a Idéia de Impor Controles ao Capital Especulativo. *Revista Veja*, 28 de julho, 125-127.

FRANKEL, J. (1996). How Well do Foreign Exchange Markets Work: Might a Tobin Tax Help. In: VVAA, *The Tobin Tax: Coping With Financial Volatility*. New York: Oxford, University Press, 41-83, organizado por Haq, M. U.; Kaul, I. e Grunberg, I.

HAQ, M. U.; KAUL, I. e GRUNBERG, I. (1996). *The Tobin Tax: coping with financial volatility*. New York: Oxford University Press, 318 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (1997a). *Contagem da população 1996*. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações – CDDI/IBGE, vol. 1, 724 p.

\_\_\_\_\_ (1997b). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD: Brasil, 1996*. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações – CDDI/IBGE, vol. 18, No 1, 69 p.

\_\_\_\_\_ (1997c). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD: São Paulo e Região Metropolitana de São Paulo, 1996*. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações – CDDI/IBGE, vol. 18, No 26, 124 p.

MEADE, J. (1989). *Agathotopia: the economics of partnership*. Aberdeen: Aberdeen University Press.

RIVERA BATIZ, F. e RIVERA BATIZ, L. A. (1994). *International finance and open economy macroeconomics*. New Jersey: Prentice-Hall.

ROCHA, D. C. C. (1997). *A questão do gasto social federal e seu financiamento: análise do triênio 1994/96*. Dissertação de mestrado apresentada no Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP.

ROSEN, H. S. (1995). *Public finance*. Chicago: Richard D. Irwin.

SANDRONI, P. (1999). *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller.

SANTOS, J. E. (1998). *Dicionário de derivativos*. São Paulo: Atlas.

SAVAS, E. S. (1987). *Privatização - a chave para um governo melhor*. Rio de Janeiro: Nórdica. (trad. de Carlos Araújo), 320 p.

SUPLICY, E. (1998). *Programa de garantia de renda mínima*. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações do Senado Federal, 44 p.

TOBIN, J. (1974). The new economics one decade older. *The Eliot Janeway Lectures on Historical Economics in Honour of Joseph Schumpeter, 1972*. Princeton: Princeton University Press.

TOBIN, J. (1978). A Proposal for International Monetary Reform. *Eastern Economic Journal*, Vol. IV, No 3-4, julho/outubro.



# GOVERNO ELETRÔNICO E DEMOCRACIA – UMA ANÁLISE PRELIMINAR DOS IMPACTOS E POTENCIALIDADES NA GESTÃO PÚBLICA\*

Marco Aurélio Ruediger\*\*

## RESUMO

Nesse artigo visamos discutir a efetividade do desenho de políticas públicas no desenvolvimento de sistemas de governo eletrônico<sup>1</sup>. Três chaves analíticas serão usadas para abordar essa questão. Inicialmente, definiremos o conceito de governo eletrônico e sua relação com o provimento e custo de informações para a sociedade civil e a temática da governança. Em seguida, contextualizado na realidade brasileira, discutiremos a expansão da Internet contraposta à questão da exclusão digital, com foco no custo de obtenção de informação por grupos assimetricamente capacitados. Finalmente, em um estudo de caso, trataremos da análise crítica de uma agência da esfera estadual, responsável pela implementação da experiência de governo eletrônico no Estado do Rio de Janeiro, aqui utilizada como *proxy* do caso Brasileiro. Buscamos, como resultado dessa abordagem, tanto um “mapa” do estado atual da questão e sua problemática, como também o estabelecimento de alguns parâmetros analíticos sobre o que seria um bom governo eletrônico. Concluímos o artigo com algumas recomendações.

## ABSTRACT

On this article we discuss the effectiveness of the design of public policies on the development of e-government systems. Three analytic keys will be used to approach this question. Initially, we will define the concept of electronic governance and its relation with the provision and the costs of information for civil society and the concept of governance. After that, under the framework of the Brazilian context, we will discuss the expansion of the Internet in opposition to the issue of digital divide, focusing on the costs of obtaining information by asymmetrically empowered groups. Finally, in a case study, we will provide a critical analysis of a regional agency, responsible for the implementation of the experience of e-government on the Rio de Janeiro State, considered here as a proxy of the Brazilian case. We expect, as a result of this approach, both a “map” of the state of the affairs of this question and its related issues, as well as, the establishment of analytic parameters on what would be a good electronic government. We conclude this article with some recommendations.

\* Esse trabalho foi apresentado em uma primeira versão no XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.

\*\* Professor Doutor da FGV/Ebape

<sup>1</sup> Nesse texto, os termos governo eletrônico, e-gov, e-government, serão utilizados de forma intercambiante, tendo o mesmo significado relativo a utilização de TIC para desenvolvimento e disponibilização de mecanismos institucionais de consulta, participação e interação.

## INTRODUÇÃO

O termo governo eletrônico tem foco no uso das novas tecnologias de informação e comunicação [TIC] aplicadas a um amplo arco das funções de governo e, em especial, deste para com a sociedade. Em termos gerais pode-se pensar nas seguintes relações sustentadas pelo governo eletrônico: 1) aplicações *web* com foco para o segmento governo-negócio [G2B]; 2) aplicações *web* voltadas para a relação governo-cidadão [G2C]; e 3) aplicações *web* referentes a estratégias governo-governo [G2G]. Em conjunto, tecnicamente, o governo eletrônico, além de promover essas relações em tempo real e de forma eficiente, poderia ainda ser potencializador de boas práticas de governança e catalisador de uma mudança profunda nas estruturas de governo, proporcionando mais eficiência, transparência e desenvolvimento, além do provimento democrático de informações para decisão. Se esse potencial será efetivado, dependerá das decisões e desenhos de diversas políticas de médio e longo prazo delineadas nos próximos anos para esse campo. Porém, certamente, seu sucesso em sobrepujar problemas como, por exemplo, o da chamada “falha do governo” [Arrow: 1963], relativa aos custos de obtenção de informações, estará condicionado a uma compreensão complexa de que o governo eletrônico, que mais do que um provedor de serviços *on line*, poderá ser, sobretudo, uma ferramenta de capacitação política da sociedade. Discutiremos esses aspectos a seguir.

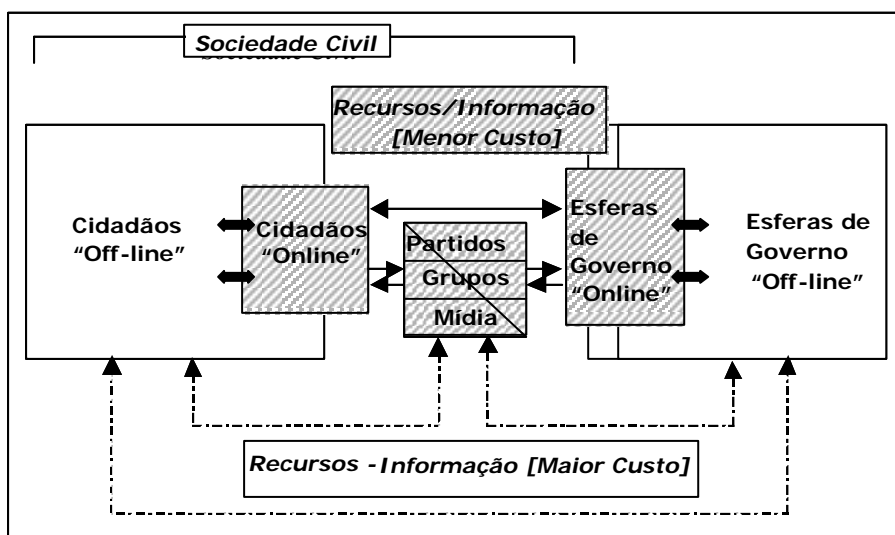
O governo eletrônico, muito embora esteja marcado na sua fase atual pelo desenvolvimento de sistemas relativos ao provimento de serviços, aponta também, ainda que de forma subjacente, para uma possibilidade de extensão da esfera do Estado propícia a uma maior permeabilidade à cidadania, decorrente do caráter intrínseco na atividade de governo do componente político de sua ação. Nesse sentido, pode-se dizer que seria uma simplificação considerar o governo eletrônico apenas como um mecanismo de oferta de serviços pontuais a “clientes” sem considerar que o provimento de serviços pelo Estado é inexoravelmente um bem público, relativo ao “cidadão”, influenciado em seu desenho por percepções também políticas, o que pode levar a constantes transformações e interpenetrações das esferas pública e privada, pois influenciado por processos sociais. Ressaltamos essa dimensão, justamente por que ela faz com que o governo eletrônico, em teoria, não se limite apenas a conformação de uma “mercadoria” reificada pelo mercado, mas, antes, que possa servir de arena cívica, em contraponto a privatização da esfera pública, dentro de uma conceituação mais ampla de *governance*.

Nesse sentido, ainda está por se descortinar o que se sucederá em termos dessas construções enquanto desenhos eivados por uma visão pautada simbolicamente por conceituações como “estado-promotor” ou ainda “cidadão-cliente”. Esses termos, fundamentados em uma percepção ideológica conservadora do público, apontam para o desenvolvimento de serviços, e componentes do sistema de governo-eletrônico que não apropriam a potencialidade transformadora da política no processo de desenvolvimento desse mecanismo, sendo, portanto, antítese de uma percepção republicana do cidadão-político. Há, portanto, uma contradição não resolvida. Essa contradição diz respeito a extensão cívica embutida na construção desses processos de governo fundamentados na tecnologia. Entretanto, pela sua natureza pública, esse desenho não estaria determinado *ex ante*, muito embora seja hoje hegemônico. Ou seja, essa contradição ainda está por se resolver. Vejamos.

De imediato tentaremos nos próximos parágrafos descortinar as razões de tais afirmações, identificando uma série de obstáculos na implantação de modelos virtuais de governança, que vão desde dificuldades eminentemente estruturais, próprias da administração pública, passando por condicionantes técnicos, além de outros, referentes à factibilidade de mudanças culturais e a processos organizacionais, afetos ao uso efetivo das novas tecnologias pelo estamento de

governo. Compreende-se, assim, desde o conhecimento e utilização eficiente pelo governo de elementos como hipertexto e ferramentas de busca na prospecção de informações, até mesmo, de forma mais prosaica, mas não menos importante, o uso extensivo do e-mail. Porém, nossa hipótese é de que o governo eletrônico é, fundamentalmente, uma arena cuja construção ideologicamente marcada se processa, e em que, mesmo sem ter clareza da extensão dessa discussão, os gestores reproduzem em boa parte os mecanismos de provimento de bens públicos pelas relações de mercado e pouco pelas relações políticas. Ou seja, ali há pouco espaço para essa dialética crítica, pois impera a mercadoria. Como resultado, também na construção do governo na esfera virtual, o espaço público restringe-se, pois o provimento exclusivo de “serviços” e “ouvidorias” são os limites da possibilidade de uma arena de formação de opiniões e ação coletiva, enfraquecendo as funções críticas que compõem a esfera pública, que, tal como observado por Habermas, seria a instância da vida social em que por vezes uma opinião pública crítica pode ser formada [Held: 260] e possibilitada através de informações substantivas sobre quem, como, com quanto e onde será realizada uma intervenção do estado.

Dentro desse ângulo mais complexo, há ainda problemas para o gestor público na atualidade, na promoção de uma transição de uma cultura institucional, por vezes marcada pelo patrimonialismo e burocratismo, para uma outra, efetivamente democrática e eficiente, e que inclua padrões claros de *accountability*. Nesse sentido, observa-se na maioria dos casos, a ocorrência de iniciativas de promoção daqueles sistemas mais voltados para apresentação institucional de governo, do que outros, com maior valor agregado, que, além da apresentação institucional do governo, são também disponibilizados recursos que permitam o envio de mensagens [e-mails] aos gestores e, eventualmente, dados efetivos da administração como arrecadação, processos de compra e licitação, entre outros. Contrariamente, o governo eletrônico poderia ser considerado – e construído – dentro dessa perspectiva mais ampla, para a promoção de acessibilidade às informações fundamentais, para a articulação de apoios, a capacitação de uma miríade de grupos de pressão, o incremento da capacidade cívica e de capital social, além da promoção do desenvolvimento econômico e de relações mais democráticas e transparentes entre governo e sociedade civil. Nesse sentido, e de forma a sumariar essa questão, propomos, abaixo, uma representação gráfica da sociedade civil em termos de suas relações com o governo e demais atores considerando os planos virtual e real e o custo de obtenção de informações por meio de mecanismos de governo eletrônico.



Pelo esquema acima buscamos enfatizar a possibilidade do governo eletrônico tornar-se um componente importante de democratização do poder público e potencialização de cidadãos, ou melhor, de atores políticos, constituídos da sociedade civil, através da possibilidade de agregação de preferências coletivas, medidas pelos mecanismos de TIC. Ou seja, tratar-se-ia de estender o acesso ao governo para além dos serviços comuns, alcançando uma outra esfera qualitativa em termos de interação republicana, em que houvesse uma efetiva capacidade de *accountability* e interlocução entre decisores e cidadãos, bem como de provimento de informações com real valor agregado para discussão da agenda pública. Nesse sentido, mesmo sob o risco de parecer uma observação de traços normativos – possibilidade que descartamos, pois já é verificada em alguns contextos mesmo que em menor extensão – deve-se apontar a possibilidade na atualidade do uso das novas mídias de TIC, tanto a ação individual, atomizada, de cidadãos buscando serviços ou informações sobre o governo, bem como, queremos sugerir, numa interação crítica de sujeitos coletivos com o Estado, em termos do que poderia ser considerado um mecanismo circular de *policy feedback*.

De qualquer modo, no limite, considerando atores racionais, o provimento amplo de informações poderia possibilitar a agregação de preferências coletivas e de uma conseqüente ação integrada mesmo que não necessariamente articulada. Porém, como ressaltamos, trata-se de potencialidades, o que não necessariamente reflete um concreto dimensionamento da oferta atual de mecanismos de governo eletrônico, em termos do acesso universalizado ou da interatividade ofertada, o que leva-nos a considerar, também, a possibilidade de falha no provimento de informações, dessa feita, por meios virtuais. Como exemplificado no esquema, o governo eletrônico, em seu estágio atual, não atingiria a todos, ou mesmo a uma parcela substantiva da sociedade civil ou do estamento gerencial de governo, capacitando apenas grupos específicos. Veremos isso por outro ângulo mais à frente.

Nesse momento, o que seria importante reter é que a constituição de um governo eletrônico poderá ser percebida como democratizante, em termos de uma perspectiva funcional do Estado e suas relações provimento de serviços à sociedade, por estar acessível na *web*, mas, em sendo esse acesso socialmente diferenciado <sup>3/4</sup> e mesmo questionável em termos da qualidade da informação e da interatividade disponibilizadas <sup>3/4</sup> poderia ser esse processo criticado por vários ângulos. Notadamente, podemos ressaltar, a partir do ponto de uma visão contratualista e de justiça em que desigualdades sociais e econômicas seriam aceitáveis somente na medida em que atuem em benefício dos membros menos favorecidos da sociedade [Rawls: 1997], transformando essa instância virtual do estado em arena livre e aberta aos cidadãos. Isso obviamente não ocorre. Falta, portanto, ao governo eletrônico ousar exprimir-se como uma instância republicana no plano virtual, e não apenas uma agência de serviços, logrando, assim, pelo provimento menos custoso de informações, a diminuição da “falha de governo” e, conseqüente, estabelecimento de um campo público de discussão”.

Ora, ao contrário, por uma solução paretiana de alocação de recursos de acesso, diminui-se o custo de informações de determinados grupos e restringe-se um espaço da vida política, no qual o debate político poderia ocorrer livremente e com informações e participação inclusive da esfera estatal, de forma direta, legitimando a opinião pública como força política, e não como opinião apenas [Held: 1980]. Some-se a isso capacidades cognitivas diferenciadas, decorrentes de processos históricos e de assimetrias sociais notórias em nossa sociedade, que afetam diretamente áreas tradicionais de promoção social como educação e saúde, ou ainda impedem um questionamento mais complexo dos processos de elaboração de políticas, que, por vezes, condicionam a continuidade dessas assimetrias, e tem-se um aprofundamento da assimetria de acesso a informações a aos mecanismos de Estado.

Esses fatores, em adição à própria escassez de provimento amplo de meios físicos de acesso, produzem, no agregado, a chamada Exclusão Digital, ou “*Digital*

*Divide*” [Norris: 2001], que contraria a perspectiva otimista de ampliação do acesso amplo e democrático ao Estado por mecanismos de governo eletrônico. Ou seja, por essa chave, os segmentos *off-line* permaneceriam francamente majoritários e segregados em relação ao mundo virtual. Abre-se, assim, em se mantendo essa dicotomia, espaço para a potencialização assimétrica de grupos já assimetricamente constituídos em suas relações de poder e acessibilidade aos mecanismos de Estado. Em outras palavras, os mecanismos de acessibilidade à sociedade digital podem ser considerados bens escassos, e, portanto, devem necessariamente ser revistos como itens de agenda política, em termos tanto da reestruturação do governo, quanto da democratização do acesso e compreensão para o uso. Não por acaso, a OECD observou em um de seus relatórios sobre governo eletrônico que:

*“The democratising potential of the ICTs and the IS which it has spawned, will only be realized if accompanied by other important changes, some of which are readily achievable, while others will require profound changes in the way we govern ourselves. Among this changes are:*

- The advent of a new technically literate generation to positions of power [since the spread of new technology requires leadership from committed users at the top];*
- Improved technologies for interactivity, synthesis and feedback;*
- Higher priority and greater political will on the part of decision makers to better link the public to the decision making process in a substantive way; decision makers must contain their propensity toward secretiveness and their instinct to “ration democracy”; and last but not least;*
- Greater desire on the part of the public to participate actively in the police process*

*In short, significant progress depends less on technology and more on social and cultural development, government priorities, political will and the structure of institutions” [OECD: 1999]*

Nesse sentido, como dissemos, ao explorarmos o tema do governo eletrônico como política pública, abordando-o pelo ângulo da democratização e eficiência do Estado, incorporamos, dentro do possível, os aspectos contraditórios nas possibilidades desse conceito, o que nos leva, a partir desse ponto, a esboçar um “mapa” do estado atual da questão e sua problemática, além de alicerçar um modelo para avaliação e difusão permanente de experiências bem sucedidas. Objetivamos, apontar essas dificuldades e observar eventuais impedimentos, não pelo prisma do ceticismo absoluto sobre o objeto, mas, ao contrário, pela observação de sua potencialidade enquanto experimento democrático no campo do poder público, evitando, porém, cair em um otimismo exacerbado. Assim, e pela ordem, seguiremos contextualizando essa discussão no processo no quadro brasileiro, para, em seguida, introduzir um caso de análise.

## ○ CONTEXTO BRASILEIRO

Em geral, boa parte da bibliografia mundial sobre o tema concentra-se em análises sobre países da OECD. Entretanto, nações como Brasil, México e Índia, apesar de seu *status* de economias em desenvolvimento, apresentam um uso intensivo dessas novas tecnologias, o que lhes confere um caráter diferenciado, e inclusivo, nesses trabalhos. Tais análises, porém, tendem a ser relativamente

superficiais, sem compreenderem a questão da Internet, *vis-à-vis* o quadro de assimetria de países em desenvolvimento, derivado da enorme concentração de renda, e, ao mesmo tempo, em ambiente com população numerosa. Essa leitura induz a uma percepção relativamente otimista do governo eletrônico, uma vez que o número total de usuários, contraposto com o de outros países, poderia enquadrar casos como o Brasil em uma categoria desenvolvida de utilização de Internet e serviços web. Isso leva a contradições conceituais entre os profissionais e instituições que atuam no campo, os quais terminam por subestimar a exclusão de um enorme contingente de habitantes, afetando os postulados de uma administração democrática fundamentada nessas novas tecnologias.

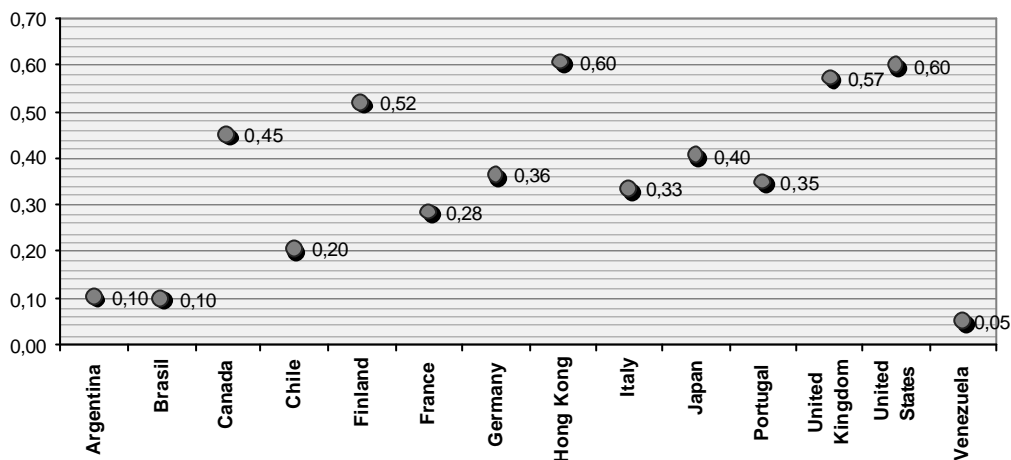
O problema essencial, nesse caso, é que esses trabalhos desconsideram as especificidades de sociedades como a brasileira, envolvida em um triplo *divide*, ou seja, vivenciamos não apenas o *digital divide* e o *spatial divide*<sup>2</sup>, comum aos países desenvolvidos, mas também um *social divide*. Observando a tabela a seguir, temos uma percepção diferente dessa mesma realidade. Assim, pode-se notar mais acuradamente que, a despeito do acesso em termos absolutos ser significativo no Brasil, em termos relativos esse número é abaixo da média dos países desenvolvidos. No caso brasileiro, isso se traduz em menos de 5% da população, enquanto no Canadá, por exemplo, aproxima-se de quase 50%. Ou seja, por essa tabela, fica claro que os 16.84 milhões de usuários *web* brasileiros, formam um grupamento de peso considerável, que colocam o Brasil entre os países com maior população de usuários de Internet no mundo. Porém, e esse é um ponto fundamental, ao observarmos comparativamente esses números, não mais pelo prisma dos valores absolutos, mas, dessa feita, pelo ângulo da razão entre usuários *web* e população geral, observamos que o Brasil possui uma das piores relações dentre o grupo selecionado, como demonstrado pela tabela e pelo gráfico que geramos abaixo.

Nações Selecionadas	População	Usuários de Internet (Fontes)
Argentina	37.4 milhões	3.88 milhões (Nielsen NetRatings)
Brazil	174.5 milhões	16.84 milhões (Nielsen NetRatings)
Canada	31.6 milhões	14.2 milhões (Media Metrix Canada)
Chile	15.3 milhões	3.1 milhões (Int'l Telecom. Union)
Finland	5.2 milhões	2.69 milhões (Taloustukimos Oy)
France	60 milhões	16.97 milhões (Mediametrie)
Germany	83 milhões	30.2 milhões (Forsa)
Hong Kong	7.2 milhões	4.35 milhões (Nielsen NetRatings)
Italy	57.7 milhões	19.25 milhões (Nielsen//NetRatings)
Japan	126.8 milhões	51.34 milhões (NetRatings Japan)
Portugal	10.3 milhões	3.6 milhões (Instituto das Comunicações de Portugal)
United Kingdom	59.6 milhões	34.0 milhões (Nielsen//NetRatings)
United States	278.0 milhões	165.75 milhões (Nielsen//NetRatings)
Venezuela	24 milhões	1.2 milhões (Cavecom-e)

Fonte: [www.nua.ie](http://www.nua.ie)

<sup>2</sup> Aqui considerado como a alocação espacial preferencial de recursos condicionada pelo status social e político de populações de uma área geográfica determinada.

Usuário de Internet por Pop. de Países Escolhidos



Das tabelas acima, podemos apreender que o Brasil encontra-se em um dilema, pois em função de obter uma maior competitividade, deverá estender à sua população as ferramentas e a educação em termos do incremento da compreensão cognitiva da utilização e interação com os sistemas digitais, com vistas ao provimento de informação a grandes segmentos da população hoje alijados do acesso menos custoso de informações. Supondo, evidentemente, uma oferta significativa de informações de maior valor agregado. Ou seja, deve-se evitar a superposição de mais uma camada de exclusão àquelas já existentes em nossa realidade. Infelizmente, isso não ocorre, como veremos a seguir, ao incorporarmos o referencial espacial em nossa análise. Nesse caso, a abordagem utilizada a seguir buscará uma construção analítica em que, como observado por Castells [1997], o fluxo das informações incide e influencia o fluxo dos espaços, problematizando a fronteira concreta da ação pública.

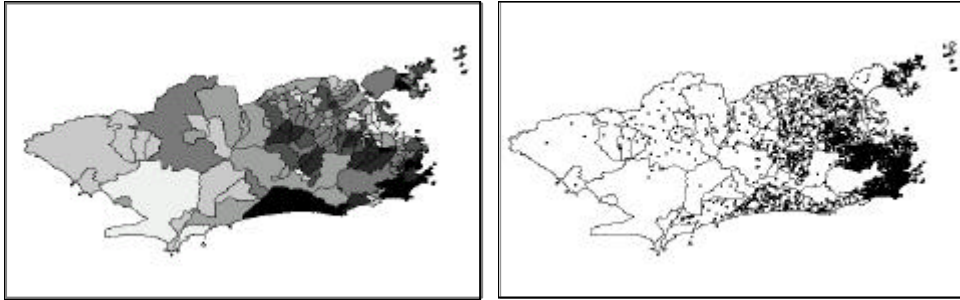
## EXCLUSÃO DIGITAL, EXCLUSÃO ESPACIAL E EXCLUSÃO SOCIAL

Segundo a UNDP [Habitat, 2000], a Internet é caracterizada como um gueto global, pois apenas 2% (aproximadamente 250 milhões dos indivíduos mais privilegiados da população mundial) têm acesso a rede. Destes, note-se, 80% estão localizados nos países da OCDE. Na América Latina, pela mesma fonte, 90% dos usuários vem dos estratos sociais mais altos da população. Por outro lado, em recente relatório sobre e-government da OCDE realizado entre a comunidade de tomadores de decisão de oito países de economia pós-industrial, apresentou-se um cenário complexo no que tange ao impacto da TIC no processo de análise de políticas e governança [Norris: 2001]. Esses indícios demonstraram que a realização do potencial do próprio governo eletrônico, ainda está por vir, e depende de um amplo conhecimento de cada realidade e da administração pública em que está implantado

Apenas como um exercício, se considerarmos que 80% da população brasileira vivem em cidades, o *digital divide* torna-se um forte elemento adicional de assimetria social, com impacto crescente nas áreas urbanas extremamente adensadas e já com uma miríade de problemas. Dessa forma, o acesso assimétrico a novos meios informacionais tem seu reflexo no local, afetando serviços, infraestrutura e a qualidade de vida, apontando justamente para o aumento, e não para a diminuição, de disparidades sócioeconômicas e espaciais que, no limite,

afetam negativamente a própria capacidade competitiva de uma cidade ou até do país, e, com certeza, do governo na provisão de bens de cidadania e *accountability*. Mais especificamente, no caso brasileiro, corroborando o que vimos anteriormente, pode-se dizer que vivenciamos um tríplice divide, com acentuadas conseqüências para a esfera pública.

Observemos como exemplo o caso do Rio de Janeiro. Os mapas abaixo são cruzamentos georeferenciados [Ruediger: 2000]. O primeiro denota o desenvolvimento humano por bairro da cidade, ou seja, quanto mais escura a área maior o status-social. No segundo, temos uma *proxy* de acessos à Internet<sup>3</sup>. Contrapondo essas informações, fica evidente que quanto mais alto o status-social da área, maior o número de acessos, sendo essas, não por acaso, as áreas de melhor infra-estruturadas da cidade.



Rio de Janeiro – Status Social por Bairros      Rio de Janeiro – Acessos a Internet

Nesse sentido, a tecnologia e seus nexos físicos criaram uma nova dinâmica social e econômica na sociedade, em que o fluxo dos espaços é superposto pelo das informações [Castells: 1997]. Porém, a distribuição do acesso aos meios nos quais as informações públicas estão reunidas, inclusive e crescentemente aos serviços que são disponibilizados na rede, é mais expressiva àqueles segmentos que já têm acesso a canais de informação, rede de contatos, ou ainda proficiência e meios de uso das novas mídias.

Assim, a democratização do governo e de suas políticas pelas TIC, inicia-se necessariamente pela possibilidade de uma multiplicidade de grupos de interesse e cidadãos comuns, terem acesso a esses meios informacionais. Entretanto, como podemos perceber pelos mapas acima, alta correlação entre setores de maior status-social com o uso mais intenso de TIC sugere um nível de acessibilidade superior de informações e serviços, justamente dos segmentos já sobre-capacitados nesse aspecto em nossa sociedade. Essa discussão adiciona na agenda pública, a questão de políticas que visem à democratização do acesso aos mecanismos do Estado, e mesmo aos serviços privados, pelas TIC, como um patamar de ação pública, cada vez mais influente.

Tendo em vista as dificuldades históricas da sociedade brasileira, mecanismos de governança e transparência, fundamentais para a reversão de um quadro problemático em termos sócioeconômicos, poderiam ser impulsionados fortemente pela revolução digital. Putnam [1996], em seu livro sobre comunidade e democracia na Itália, demonstra que **quanto mais cívica uma região mais eficaz o seu governo**. Ou seja, as regiões economicamente mais adiantadas têm governos regionais mais eficientes porque nelas há maior participação cívica. A essa noção, refere-se também o relatório recém-apresentado na última reunião da agência Habitat da ONU, ao definir governança local como: “[...] a soma das formas pelas quais os indivíduos e instituições (públicas e privadas) planejam e gerenciam seus assuntos comuns. É um processo contínuo que pode levar ao conflito ou a ação cooperativa mutuamente benéfica” [Habitat: 2000]. Portanto, pode-se dizer que desen-

<sup>3</sup> Essa proxy foi estabelecida com parâmetros da pesquisa C@dê de 1998, de onde se extraiu o CEP dos participantes no Rio de Janeiro para georeferenciamento.



volver políticas públicas que observem a oportunidade digital é um elemento fundamental de desenvolvimento com justiça, mas pode ser também um vetor de eficiência. Perguntamo-nos, entretanto, em qual extensão essas novas tecnologias poderiam ser aplicadas de forma a auferir uma melhor performance para o setor público, seja nos processos de reestruturação da administração, seja no provimento democrático de informações, sistemas de *accountability* e eficiência da gestão, que produzam efeitos positivos para a sociedade civil, em termos sociais, políticos e econômicos. Faz-se necessário, portanto, um esforço investigativo a partir desse ponto.

Em resposta, no próximo segmento, desenvolvemos um estudo de caso tendo por campo empírico o Proderj, órgão de processamento de dados do Governo do Rio de Janeiro, considerado, recentemente, pelo BNDES, um sucesso nesse campo, no Brasil. Vamos primeiramente contextualizar a história e a problemática do Proderj, em seguida discutir as mudanças e tentativas de redefinição do papel do órgão na administração pública, e finalmente, tecer uma análise crítica da sua ação no governo eletrônico.

## O PRODERJ COMO PROXY DE ANÁLISE

Durante os últimos anos, o Proderj – Órgão de Processamento de Dados do Estado do Rio de Janeiro – vem tentando assumir um novo papel, passando a ter elevado grau de responsabilidade no cenário governamental de prestação de serviços à sociedade e à administração estadual, consubstanciado na sua nova missão: *prover serviços de informática e de tecnologia da informação, com segurança e qualidade, a todos os seus clientes*. Assim, tem assumido, entre outras funções, a liderança no âmbito estadual das ações voltadas à promoção do desenvolvimento do governo eletrônico, através da parceria com outras entidades do poder público no Estado do Rio de Janeiro. O caso aqui analisado foi construído a partir de diversas entrevistas semi-estruturadas com técnicos e gestores do Proderj, além de usuários externos de outros órgãos da administração estadual, envolvidos com governo eletrônico.

Nos últimos dois anos, o Proderj envidou grandes esforços que resultaram em uma série de avanços e melhorias de performance. Porém, três questões específicas, que concernem mais diretamente ao desenvolvimento do governo eletrônico, encontram-se ainda em aberto, à espera de uma melhor solução. A primeira, refere-se à limitada capacidade do órgão em proceder a uma reestruturação organizacional [Shirley: 1976], aproveitando a janela de oportunidade de disponibilização de serviços mais complexos via *web*. A segunda, diz respeito à compreensão da extensão do *digital divide* e a terceira à ausência de institucionalização das mudanças ocorridas. Após contextualizar a problemática do Proderj, discutiremos cada uma dessas três questões e, ao final, resumiremos nossas observações em uma matriz analítica.

Historicamente, sempre foi grande a insatisfação dos clientes do Proderj com o atendimento recebido. Internamente, diversas dificuldades se apresentavam, desde demandas salariais do corpo funcional, até insatisfação quanto à pouca renovação tecnológica, e mesmo insegurança quanto à continuidade do órgão. Dentre as inúmeras dificuldades encontradas pela direção do Proderj na gestão 2000-2002, podemos citar a ausência de recursos previstos no orçamento de 2000 para o desenvolvimento de uma série de projetos vitais; a indefinição da missão do Proderj dentro do estado; o parque computacional desatualizado tecnologicamente; a estrutura organizacional muito verticalizada, e, principalmente, o enorme descrédito do órgão. Até então, deve-se frisar, boa parte dos serviços relativos a experimentos de governo eletrônico, quando existiam, haviam sido desenvolvidos por uma equipe do gabinete do governador, fora do âmbito do Proderj, ou diretamente por algumas secretarias e órgãos de governo de segmentos críticos, tendo como exemplo mais contundente o caso do DETRAN.

Um fato de relevância por suas implicações junto a redefinição quanto ao papel do Proderj, foi a criação no ano de 2000 do Consenti - Conselho Estadual de Tecnologia da Informação. Por decisão desse conselho, em sua reunião de criação, a missão do Proderj foi ampliada no sentido de: *Prover serviços de Informática e de Tecnologia da Informação, com segurança e qualidade, a todos os seus clientes.* Dessa forma, a Instituição buscou uma injeção de investimentos para se adequar às suas novas atribuições. No caso específico do governo eletrônico isso era crucial, pois as mudanças necessárias para o bom provimento desses serviços não poderiam prescindir, por exemplo, de uma infra-estrutura confiável para a Rede do Governo do Estado, ou ainda, de toda uma elaboração de protocolos e implementações afetos à segurança da informação.

Dessa forma, esse processo implicou, entre outros, em considerável alocação de recursos humanos e de equipamentos, incluindo a aquisição de redes, servidores, softwares e implantação de protocolos de segurança, com criptografia e *firewalls*, entre outros. Procedeu-se, ainda, a uma reestruturação interna, em que se buscou direcionar o foco para o cliente. Além disso, houve uma redução da estrutura existente para apenas três níveis hierárquicos, e introduziu-se o conceito de organização matricial, objetivando induzir ao trabalho em equipe em torno de objetivos comuns. As muitas mudanças ocorreram em pouco tempo, e o PRODERJ não dispôs ainda de tempo para consolidar sua nova estrutura e seu novo modelo gerencial, o que dificulta uma análise mais de fundo sobre a efetividade desses provimentos.

Em suma, além de um claro esforço no sentido de revitalizar o Proderj, diversos fatores de ordem política, conspiraram positivamente para um processo mais dinâmico de desenvolvimento. Esse processo resultou no reconhecimento pelo BNDES do sistema de governança eletrônica estadual, como uma experiência relevante no Brasil, durante a realização do SECOP – Seminário Nacional de Informática Pública, em 2001

O núcleo responsável por esse processo foi a diretoria de sistemas eletrônicos e *web* – DT1, que atua no desenvolvimento de sistemas de governo eletrônico, disponibilização de e-mails e diversas páginas do governo, incluindo o portal da Rede Rio. A Diretoria provê ainda a hospedagem de diversos sistemas de outras secretarias e a organização das bases e sumários de dados estratégicos, advindos de outros órgãos. Uma leitura sumariada da atuação corrente da diretoria, como veremos, nos dá de imediato uma amostra de suas responsabilidades.

Essa diretoria atinge hoje, direta ou indiretamente, 30 secretarias e 70 órgãos da administração, produzindo ou apoiando a existência na rede governo desses órgãos, além de apoiar diversos portais de municípios do estado, que por razões variadas utilizam o Proderj para estruturar sua presença na Internet. Além disso, provê informações importantes para o governo, desde *clippings* eletrônicos até a disponibilização, em rede de acesso restrito, de recursos da área de comunicação, como rádio *web* e *tv web* [internamente, para matérias de interesse do governo]. Mantém ainda, como dissemos, listas atualizadas de *e-mails* de autoridades, dados de arrecadação do governo por municípios cujos períodos temporais de análise podem ser determinados pelo cidadão e os resultados salvos em formatos apropriados para *softwares* de análises de dados.

Fato relevante, o número de acessos a rede governo aumentou de forma dramática, passando, segundo informado, de 100.000 acessos/ano em 1998 para 100.000 acessos dia em 2000. O mesmo ocorre com o número de caixas postais digitais, partindo de aproximadamente 2.000 para 20.000, sendo que destas 10.000 estariam concentradas no Proderj e na Secretaria de Governo. Levantamos ainda, que o quantitativo de *sites* hospedados hoje no Proderj gira em torno de 118, sendo que aproximadamente metade destes foram desenvolvidos pela DT1, enquanto que os demais foram desenvolvidos pelo próprio cliente, ou terceirizados, sendo por ela hospedados. Por outro lado, houve ainda um trabalho para promover uma melhor capacitação técnica com cursos de aprofundamento e reciclagem em ferramentas modernas de desenvolvimento, redes e segurança, envolvendo 900 funcionários do Proderj, em especial no tocante à estruturação da capacidade da institui-

ção em cumprir a missão estabelecida pelo Consenti no segmento de *e-government*, além da contratação de novos técnicos oriundos das universidades.

Em um primeiro corte analítico, observamos que o Proderj efetivamente induziu alterações nos processos administrativos em outros órgãos do estado, porém de forma limitada, tanto na discussão de conteúdo dos *sites* desenvolvidos, para que disponibilizassem informações de valor agregado para o cidadão, quanto na reorganização de suas rotinas, no sentido de possibilitar uma maior eficiência interna dos processos. Ou seja, o processo de integração do governo eletrônico não se limitou à disponibilização de dados institucionais, mas buscou, em alguma extensão, gerar dados mais substantivos para o cidadão, e como decorrência, exigiu algum nível de reorganização interna e, em alguns [poucos] casos, propiciou uma maior aproximação do *front-office* e do *back-office* dos clientes do Proderj. Porém, um ponto crítico foi a persistência de um estado diferenciado entre os usuários, cujos diversos níveis de estruturação e capacitação técnica e de infra-estrutura contribuíram para diferentes posicionamentos na rede de governo. Sobre isso, o impacto do órgão não foi significativo. Em outras palavras, apesar de ter obtido alguns avanços pontuais relevantes, o Proderj não causou um impacto disseminado de reorganização da administração.

Parte desse problema advém, conforme exposto na DT1, da dificuldade em romper barreiras culturais na administração estadual, antagônicas a um esforço coletivo mais concentrado, e também, na implantação em curto prazo dos sistemas, associada a uma reengenharia de processos para estruturação do governo eletrônico de forma mais efetiva. Buscou-se, não obstante, contornar essa questão através de uma estrutura menos rígida e ambiciosa [e.g. palestras, pequenos projetos, simpósios etc] com um trabalho de conscientização atuando-se nas principais estruturas da administração, e contagiando, pelo exemplo, os demais órgãos, que percebem cada vez mais a importância institucional de sua presença na *web*, até mesmo por pressão da cúpula do governo. Porém, a efetividade, e, em especial, a sustentabilidade de tais medidas, não nos pareceram certas.

Dentre esses serviços, destacamos três dada sua relevância para a sociedade. O primeiro foi o Rio Simples, que nos pareceu significativo por aproximar-se do ideal de uma agência virtual. Essa agência foi desenvolvida em conjunto com o Proderj pela Secretaria de Planejamento, por intermédio da DT1, tornando-se o integrador de diversos sistemas voltados ao cidadão e ao governo eletrônico, e aí, nesse caso, incluindo também *sites* como o do Detran [desenvolvido e mantido independentemente do Proderj]. O segundo foi o PROCON *on line*, cujo *site* é administrado pelo Proderj e contabiliza em 9 meses mais de 19.000 registros de reclamações nos 24 postos instalados. O terceiro foi o *site* da Delegacia Virtual, desenvolvido e reformulado pelo Proderj, hoje contabiliza mais de 6.000 acessos por mês e cerca de 350 registros de ocorrências por dia útil. As entrevistas com esses usuários foram de fundamental importância para as conclusões apontadas ao final desse segmento.

Em um segundo corte analítico, que consideramos de fundamental importância, referimo-nos ao apoio a diversas iniciativas de democratização do acesso à Internet *vis-à-vis* a questão do *digital divide*. Nesse sentido, foram envidados pela administração esforços em três direções. O primeiro no fortalecimento do Rio Simples; o segundo referente à implantação de Quiosques de Consulta; e o terceiro relativo a programas de familiarização com o uso dos quiosques e popularização da Internet, em especial o Internet Comunitária.

Sobre o Rio Simples, esta iniciativa representa, potencialmente, o núcleo do que poderá ser a agência virtual do governo do estado. Colocamos de forma condicional, pois nos parece que há um hiato a ser preenchido entre a experiência de construção de um governo eletrônico, como está sendo feito pelo Proderj, e a efetivação do processo concreto de capacitação ao cidadão em questionar o que se planeja fazer e interferir na agenda estabelecida pelo governo. Nesse último caso, exigir-se-ia, evidentemente, uma profunda implicação na transformação dos processos e da própria cultura das organizações públicas envolvidas. Algo que não foi detectado pelas razões acima expostas. De qualquer forma, essa experiência, nos parece a mais expressiva e ampla dentre as que foram observadas.

O número de quiosques instalados é significativo, se considerarmos a inexistência deles há dois anos atrás. Hoje, existem implantados quiosques de acesso público à Internet em 23 ADLs [Agências de Desenvolvimento Local] na região metropolitana do Rio de Janeiro e um em ADL do interior, mais precisamente em Guapimirim. Porém, de qualquer maneira, é ainda muito abaixo do efetivamente necessário, principalmente porque não estão presentes em todas as administrações locais do estado. Merece destaque a inexistência de quiosques preparados para atender a deficientes físicos, que nesse caso, além da exclusão digital, sofreriam com a exclusão do acesso físico.

Já a Internet Comunitária objetiva informar a população das facilidades de acesso à Rede Governo do estado existentes nas ADL's, em especial do quiosque eletrônico, ao mesmo tempo em que educam-se elementos multiplicadores no uso do equipamento. Para tanto, o Proderj criou um evento recorrente, em que 120 pessoas de bairros próximos a cada ADL são convidadas a participar de explicações sobre Internet. Nesse caso, não há como negar que a implantação dos quiosques e os programas do estado, com vistas à popularização do uso da Internet são positivos e devem ser continuados. Consideramos essa iniciativa importante, porém, mais uma vez, nos parece pouco.

Não se pode, entretanto, supor que este seria um problema estrito a ser resolvido pela atual estrutura do Proderj, mas sim pelo estabelecimento de um programa amplo de governo voltado de forma contundente à exclusão digital. Uma meta para o Proderj seria, justamente, como nos demais pontos levantados, promover a expansão da iniciativa, o que exigiria um *status* diferenciado do órgão.

A despeito disso, e de uma forma geral, até o mês de fevereiro foram contabilizadas pelo Proderj a participação de 720 pessoas nesses eventos, sendo que destas, segundo estatísticas do próprio órgão, **5% responderam possuir e-mail e apenas 7% de já ter utilizado a Internet**. Evidentemente, esse dado, apesar de não ter o rigor de uma validação científica, vai de encontro a dados mais precisos, que apontam a existência de uma profunda divisão digital em nossa sociedade, conforme observamos acima nos mapas da cidade do Rio de Janeiro. Portanto, acreditamos, esse programa deveria ser ampliado drasticamente em sua abrangência.

Nesse ponto, entretanto, há um complicador, pois também existem divergências quanto à escala do problema, que, ao nosso ver, é intrínseco ao desenvolvimento do conceito de governança eletrônica. Para a direção da DT1, a questão não estaria corretamente apresentada uma vez que reconhece formas de acesso alternativas que preencheriam esse vácuo de acessibilidade digital, como, por exemplo, através de computadores de vizinhos ou ainda pelo local de trabalho. O argumento, muito embora não invalide as pesquisas existentes que apontam o contrário, é pertinente, pois pode, potencialmente, atenuar o problema, porém, nitidamente insuficiente para resolvê-lo. A diretoria, por outro lado, não possuía estatísticas que clarificassem a questão, o que aponta para o foco difuso que o problema ainda tem para as lideranças envolvidas.

Finalmente, uma última questão diz respeito à institucionalização dos projetos e da existência de um plano de desenvolvimento para o segmento de governo eletrônico. Essa questão foi apresentada para discussão durante nossas entrevistas. Efetivamente, existe disposição de implementar uma estrutura eficiente e democrática de acesso, e o mais abrangente possível que integre os órgãos à rede do governo. Um exemplo disso é a magnitude desta, que sem dúvida atesta a dimensão e o sucesso do trabalho realizado pela atual gestão. O problema seria como operar essa institucionalização do governo eletrônico de forma a estabelecer um norte no seu desenvolvimento e ampliar o acesso, incluindo a sociedade civil, para determinar, em conjunto com a administração, sua amplitude e permeabilidade. No entanto, justamente a ausência de institucionalização gera um problema na continuidade dos projetos em curso, personalizando por demais o projeto de governo eletrônico, bem como não legitimando o Proderj em uma função mais nobre de estruturador de uma rede governamental.

Em suma, considerando todos os itens aqui observados, poderíamos dizer que o Proderj teve um desempenho positivo no período observado, em termos de governo eletrônico, mas, a despeito dos evidentes avanços que foram produzidos a curto prazo, não logrou estabelecer bases de uma renovação institucional sustentada no corpo da administração. Principalmente, o projeto de governo eletrônico, muito embora efetivo em um estágio intermediário de provimento de informações e serviços, carece de avanços que garantam uma maior amplitude de interação e potencialização com a sociedade civil, em especial reconhecendo a questão do *digital divide* em uma sociedade eivada de assimetrias como a nossa. Restaria saber se os avanços atestados, que comparativamente ao histórico de suas realizações seriam auspiciosos, terão crescente abrangência, o que acreditamos ser duvidoso se não for produzido um esforço de institucionalização do projeto [Fountain: 2001], não somente perante a própria administração, mas, sobretudo, frente à sociedade civil. O quadro abaixo sumariza os pontos mais relevantes do processo de análise.

<b>Critério Analítico</b>	<b>Situação Atual</b>
<b>Apoio às lideranças na administração envolvidas com a implantação de IT</b>	Internamente estabeleceram-se incentivos, desde treinamento até adicionais de produtividade.
<b>Criação de mecanismos institucionais de desenvolvimento estratégico do governo eletrônico</b>	Falta a criação de um conselho, ou a ampliação do CONSET, mais aberto à sociedade civil.
<b>Estabelecimento de uma agência virtual</b>	O Rio Simples caminha nessa direção, porém, ainda, em fase de consolidação e ampliação
<b>Disponibilização do uso de e-mail</b>	20.000 Mail Box. Endereços na web de todo os tomadores de decisão.
<b>Provimento de informações estratégicas não confidenciais para atuação de segmentos de ponta na administração</b>	Não foram feitas implementadas tais facilidades, muito embora sistemas importantes com alguns dados de arrecadação.
<b>Reengenharia de processos para aproximar o "front end" e "back end"</b>	Sim, porém limitados no número de casos.
<b>Provimento de incentivos claros para inovações e reestruturação</b>	Houve pressão administrativa da cúpula do governo, contudo faltou um plano vertebrador.
<b>Reconhecimento da existência de Digital Divide</b>	Controverso e não compreendido universalmente.
<b>Provimento efetivo para o cidadão de informações disponibilizadas ou sites muito institucionais e pouco potencializadores da cidadania?</b>	Ainda não ideal em termos de maior capacidade de intervenção do cidadão, de qualquer forma conta com ouvidorias e dados.
<b>Implementação ou disponibilização de agência virtual de serviços de áreas centrais do governo</b>	Sim. Segurança, Fazenda, Detran, Educação etc.
<b>Implementação de informações sócio-econômicas para orientação de investimentos</b>	Sim. Diversas informações sobre potencialidades do Estado, infraestrutura estão disponíveis, mas limitadas em sua importância no processo decisório.
<b>Criação de ouvidorias virtuais</b>	Sim, com especial atenção aquela vinculada a Secretaria de Gov. Todos os principais e-mails estão na web.
<b>Percepção dos usuários externos entrevistados</b>	Positiva nos três casos levantados, porém sublinhando a necessidade de maior foco da missão do Proderj.

## CONCLUSÃO

A diferença da implantação do governo eletrônico em relação a outro sistema qualquer é, substancialmente, de ordem de "policy", pois diversas esferas da administração e a sociedade civil interagem em escala crescente, como também serão crescentes, e difusos, seus interesses e conflitos. Há necessidade, portanto, de um plano de maior fôlego que seja estruturador desses interesses e concepções em torno do desenvolvimento do projeto de governo eletrônico, que se confunda com a necessidade de incorporação no desenho institucional de referenciais de diversos segmentos de governo e da sociedade, tanto no estabelecimento da forma que esse desenvolvimento deve se dar, bem como nas correções eventuais que deverão ser feitas.

Entretanto, tal plano só pode ser alcançado a partir de uma abertura planejada do projeto para a inclusão de percepções diversas inclusive àquelas oriundas da sociedade civil, que organizadas, ampliem a responsabilidade institucional do Proderj e, mesmo, alterem sua relação hierárquica promovendo-o de órgão executor da Secretaria de Administração, a órgão gestor de informações estratégicas e de desenvolvimento institucional do estado, ligado diretamente ao governador. Nas discussões que ocorreram no decorrer desse levantamento, pareceu-nos que a efetivação de tal abordagem potencializaria o papel do Proderj, ao invés de enfraquecê-lo, uma vez que ampliaria a percepção da importância de investimento e fortalecimento do órgão como promotor de um desenvolvimento não difuso, mas sim focado nas necessidades crescentes de uma sociedade democrática, e de uma gestão governamental cada vez mais complexa. Nesse sentido, tal provimento agregaria valor às conquistas do órgão nesses últimos dois anos, abrindo espaço para, potencialmente, ampliar a abrangência do governo eletrônico em termos da promoção de mecanismos mais contundentes de participação e interação do governo com a sociedade civil, conforme observamos anteriormente.

Provavelmente, talvez seja esse o ponto mais importante desse levantamento pelo prisma do Proderj, passível de universalização na discussão do governo eletrônico no Brasil. Entendemos que há uma necessidade de promover uma abertura para outros atores da sociedade participarem da discussão sobre o governo eletrônico, ao mesmo tempo em que se utiliza o governo eletrônico como uma janela de oportunidade para reestruturação da administração pública. Nesses termos, a transparência torna-se um elemento basilar. Portanto, essa questão deveria ser balizada por um processo semelhante ao de um planejamento estratégico de cidades, em termos do estabelecimento de um marco vertebrador consensual, pois, o que é o governo eletrônico em sua acepção maior senão uma *Agora Digital*? Assim, um plano que desse um norte institucional à iniciativa do governo eletrônico, teria por mérito despessoalizar o projeto, fazendo-o resultante de um processo societal, e, portanto, com suas bases mais consolidadas, passível de continuidade e com maior legitimidade para operar mudanças de fundo, independente da administração eleita. Evidentemente, os serviços já consolidados dificilmente serão suspensos, porém, um conjunto de serviços disponibilizados na *web* não faz deles um governo eletrônico. Requer-se um norte, e em nível crescente, novas formas de inserção cívica nos assuntos do estado, transformando o governo eletrônico em um canal de gestão eficiente e democrático das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_, *Report on Impact of the Emerging Information Society on the Policy Development Process and Democratic Quality*, OCDE, (1999)

\_\_\_\_\_, *State of the Cities Report*, Habitat, (2000)

- ARROW, K. (1963): *Social Choice and Individual Values*, Ed. Rev., Yale University Press
- CASTELLS, M. (1997): *The Rise of the Network Society*, Vol. 1, 2 e 3, Blackwell.
- FOUNTAIN, JANE E., (2001): *Building the Virtual State*, Brookings.
- GRAHAM E MARTIN. (2001): *Splintering Urbanism*, Routledge
- NORRIS, P. (2001): *Digital Divide*, Cambridge
- PUTNAM, R. (1996): *Comunidade e Democracia – A Experiência na Itália Moderna*, FGV
- RAWLS, J. (1997): *Uma Teoria de Justiça*, Martins Fontes.
- RUEDIGER, M. A. (2000): *Tocquevillian Effects on Public Policy in the Global City*, International Political Science Association
- SHIRLEY, R. (1976): *Um Modelo para Análise da Mudança Organizacional*, 37-46, RAE, RJ
- VEDEL, THIERRY (2000): International Political Science Association

# INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS DE BAIXO CUSTO E SUA UTILIDADE NA GESTÃO DA INTERFACE ENTRE OS GOVERNOS ESTADUAL E MUNICIPAL

Jair S. Soares Júnior \*  
Rogério H. Quintella \*\*

## RESUMO

O Estado vem passando por inúmeras transformações no mundo contemporâneo. A esfera municipal, principalmente, tem sido alvo de atenção crescente pela difusão de práticas descentralizadas de governança dentro do que alguns caracterizaram como um forçado redesenho do estado em resposta a uma situação de crise. Segundo esta linha de pensamento, a trajetória dos governos deveria revelar uma gama de soluções e alternativas inovadoras no desempenho de seus novos papéis. Assim sendo, políticas de saúde, educação, emprego, renda e desenvolvimento local tornar-se-iam crescentemente descentralizadas. Um dos objetivos deste trabalho é, portanto, contribuir com o entendimento crítico deste processo. Para este fim, checam-se correlações entre índices construídos a partir de quatorze diferentes indicadores de desenvolvimento social e doze indicadores de desenvolvimento econômico relativos a quatrocentos e quinze municípios baianos. A partir dos índices obtidos como primeiro resultado desta pesquisa, elaboram-se uma análise do papel das administrações nos seus diferentes níveis, sugerindo-se, a título de exemplo, uma política estadual diferenciada de acordo com os indicadores individuais de cada grupo de municípios.

## ABSTRACT

States, as federal regions, are passing through many transformations around the world. The municipal level, particularly, has been object of much attention due to the growth and diffusion of decentralized practices of governance, some of which are characterized as a forced redesign of the State in response to crisis situations. In line with these observations, governments should be showing a whole range of innovative alternatives and solutions to perform their new roles. Health, education, employment, income and local development policies should become increasingly decentralized. One of the objectives of this paper is to contribute to the critical understanding of this process. In order to achieve this, the correlation between fourteen social development indicators and twelve economic development indicators for all of the 415 municipal districts in the state of Bahia are checked. From these results, some discussion is made about the role of state and municipal levels of public administration, suggesting a differentiated state policy in accordance with the individual indicators of each municipal group. (to be developed from the mentioned correlation.)

\* *Mestrando do Mestrado Profissional em Administração da EA/UFBA*

\*\* *Prof. titular da EAUFBA*



## INTRODUÇÃO

Um século e meio atrás a capacidade de inovar já era vista como um fator fundamental à sobrevivência de empresas, indústrias e nações. Em 1848, MARX e ENGELS afirmavam que o processo de substituição de “antigas indústrias nacionais” por “novas indústrias” tornara-se uma “questão de vida ou morte para todas as nações civilizadas”. Cem anos depois, SCHUMPETER (1947) se referiu a este fenômeno como “destruição criadora”. A analogia biológica utilizada por Schumpeter, “mutação industrial”, enfatizava a natureza contínua do processo. Acreditava ele que o processo de destruição e deslocamento de empresas e indústrias a que Marx e Engels se referiram, era um saudável processo social de evolução e um poderoso *drive* para a disponibilização de produtos e serviços melhores e mais baratos.

De forma semelhante, HOFFER e SCHENDEL (1978) usaram a mesma analogia biológica para introduzir seu conceito de estratégia: “no longo prazo, apenas sobreviverão aquelas organizações que atenderem de forma eficiente e eficaz às necessidades da sociedade a que pertencem.”

Sob a afirmação de HOFFER e SCHENDEL (1978), encontra-se o que deveria ser a resposta de qualquer organização frente às ameaças e oportunidades que lhe são apresentadas pelo ambiente. Os governos, como quaisquer outras organizações, enquadram-se também nesta perspectiva de adaptação às mudanças ambientais. Mudam os governos porque muda a sociedade, desestabilizando o equilíbrio anterior.

No início deste século, alguns estudiosos observaram pela primeira vez a natureza econômica desta descontinuidade na evolução das sociedades, analisando-as sob a perspectiva do crescimento mundial. O marxista holandês van Gelderen parece ter sido o primeiro a observar a ciclicidade deste fenômeno, ainda em 1913. Apesar destas observações terem sido feitas também por Pareto, naquele mesmo ano, coube a um economista russo o reconhecimento pela identificação do que ficou conhecido, a partir de 1925, como as “ondas longas de Kondratiev”.

O que estes e muitos outros estudiosos observaram foi a alternância das taxas de crescimento econômico que, aparentemente, obedecia a uma função de onda com periodicidade de aproximadamente cinquenta anos. Algumas das características mais importantes destas ondas podem ser observadas na **Tabela 1** a seguir.

**Tabela 1: Algumas das principais características das “ondas longas de Kondratiev”**

Períodos de Prosperidade	Revolução Industrial (1770 – 1820)	Prosperidade Vitoriana (1840 – 1870)	<i>Belle-epoque</i> (1890 – 1930)	Anos Dourados (1950 – 1970)
<i>Clusters</i> de tecnologias	Mecanização	Máquinas a vapor Estradas de ferro	Engenharia elétrica e outras Eng. Pesadas	Produção em massa
Indústrias carreadoras	Algodão	Carvão	Aço	Energia (petróleo)
Indústrias embrionárias	Ferro Motores a vapor	Transporte Indústria química	Alumínio Materiais sintéticos	Computadores Automação

Fonte: adaptado de BESSANT, 1991.

Coube ao economista austríaco Schumpeter dar uma nova interpretação às “ondas de Kondratiev”. Apesar de reconhecer a importância de vários fenômenos (como fizera Nikolay) como guerras, revoluções e outros acontecimentos no aparecimento de tais ciclos, Schumpeter os atribui fundamentalmente à inovação tecnológica.

Este célebre austríaco muda a concepção da ciência econômica ao admitir o fenômeno da inovação como o principal “drive” do capitalismo. Segundo ele, cada ciclo, ou onda, era único devido a uma variedade de inovações técnicas que as inaugurava e carreava.

A partir da visão Khuniana do progresso científico, DOSI (1982) estendeu o conceito de paradigma ao campo da tecnologia. Em seu trabalho Giovanni Dosi analisa o progresso tecnológico/industrial também sob o padrão de evolução incremental suportando e suportado fortemente pelas teorias evolucionárias de inovação de NELSON e WINTER (1977), FREEMAN (1982) e outros. Dosi observa, porém, que estes períodos de inovações incrementais são pontuados pelo surgimento eventual de novos paradigmas tecnológicos os quais suportariam suas próprias trajetórias de evolução tecnológica “normal”.

Em 1983, a venezuelana Carlota Perez introduz, por sua vez, um conceito derivado: “paradigma técnico-econômico”. De acordo com as idéias de PEREZ (1993) - posteriormente re-discutidas em FREEMAN e PEREZ (1988) - períodos de quebra de paradigmas tecnológicos trazem consigo toda uma onda de novos produtos e processos, envolvendo mudanças fundamentais na sociedade e, por consequência, nos governos.

As mudanças fundamentais a que se referem Freeman e Perez acabam por envolver instituições, empresas e governos em processos de mudança em suas estruturas e práticas gerenciais, criando novas competências à medida que destroem aquelas que sejam impróprias à promoção de um novo paradigma. Em outras palavras, pode-se dizer que cada uma das ondas de crescimento econômico observadas por Kondratiev traz consigo novas formas de organizar e administrar não apenas organizações em geral, mas também governos.

## ○ ATUAL PARADIGMA TÉCNICO-ECONÔMICO REQUER UMA NOVA FORMA DE GOVERNO?

Analisando-se a Tabela 1, pode-se observar que as ondas descritas por Bessant tiveram durações respectivamente de 50, 30, 40 e 20 anos, caracterizando uma progressão negativa, não linear apenas pela posição inversa da duração da segunda e da terceira onda. Por outro lado, os intervalos entre as ondas são, na visão de Bessant, sempre idênticos e iguais há vinte anos.

Na visão de Freeman e Perez, este novo paradigma técnico-econômico (quinta onda) levaria as empresas e organizações em geral (o que inclui os governos) a moldarem-se a formas de produção e gestão que mais facilmente propiciassem a difusão das tecnologias geradoras do paradigma. Esta relação entre o paradigma técnico-econômico dominante e as formas de governança capazes de as difundirem são exatamente simétricas às observadas por Freeman e Perez ao analisarem as relações entre estes paradigmas e as formas de se administrar as empresas. PINHO e SANTANA (1999) parecem ter chegado a conclusões semelhantes por distintos caminhos:

“Enquanto os capitalistas aportam novas tecnologias, novos produtos, novos tipos de organização, os prefeitos, para ficarmos já restritos ao campo municipal, têm que aportar também novas formas de organização, novas tecnologias e os seus novos produtos seriam novas formas de governo, formas alternativas de obtenção de seus fins”.

Por outro lado, não se pode pensar em governos municipais de uma maneira homogênea, já que também mudam os governos dentro do sub-sistema governo, pois, ainda segundo PINHO e SANTANA (1999):

“A tendência, já concretizada na prática, é de uma valorização dos níveis sub-nacionais de governo em detrimento do governo central. As razões são múltiplas e conhecidas, mas valeria a pena ressaltar o esgotamento

da capacidade de lidar com problemas complexos e extensos por parte dos governos centrais o que leva a transferência desses para os níveis sub-nacionais, principalmente o nível municipal”.

Segundo SARTOR (1998), os ajustes provocados no interior dos aparelhos estatais é resultante de concepções e fenômenos mundiais como a globalização, “globalismo” e transformações paradigmáticas. Segundo ele, os estados estão respondendo afirmativamente às tendências que ora são esboçadas pelas novas teorias de política internacional.

Pode-se concluir, portanto, que todos os diferentes aparelhos estatais e níveis de governo estariam, assim, assumindo uma nova forma, pressionados pelo paradigma emergente. Para ROSENAU (1992) as novas demandas surgidas no cenário internacional e que levaram ao fim do modelo de governo centralizado também são a globalização, os grandes movimentos sociais e o “encolhimento das distâncias políticas” causado pelo novo paradigma tecnológico.

## OBJETIVOS

A partir da crescente importância dada ao nível do governo municipal, uma das questões que se colocam nesta pesquisa é: Que papel cabe ao governo estadual na reparação das diferenças de desenvolvimento econômico e social de seus municípios?

Sabe-se que a eventual dependência das políticas, tanto municipais quanto estaduais, aos resultados de censos nacionais levariam as mesmas a uma enorme inércia frente à baixa frequência com que estes levantamentos são realizados. Por outro lado, a utilização de quaisquer indicadores que envolvam custos aos seus usuários limita imediatamente sua utilidade e sua utilização por parte da grande maioria dos municípios e mesmo de órgãos de governos estaduais devido às suas reconhecidas limitações orçamentárias. Assim sendo, pode-se definir como objetivo deste trabalho a identificação e a experimentação de índices econômicos e sociais de alta periodicidade (garantindo atualização e, por consequência, respostas rápidas a seus usuários) e baixo custo (permitindo sua ampla difusão mesmo entre os municípios mais carentes) como subsídio ao desenvolvimento de políticas municipais e estaduais, particularmente àquelas voltadas a interface entre estes dois níveis da administração pública.

## METODOLOGIA

Esta seção é dividida em duas partes. Na primeira (3.1) todo o método de cálculo dos indicadores utilizados é minuciosamente descrito. Observa-se que o detalhe com que os cálculos são descritos justifica-se não só por sua complexidade, mas principalmente pelo enorme peso destes aspectos quantitativos sobre pesquisa. Na Segunda parte (3.2) descreve-se a metodologia do trabalho como um todo.

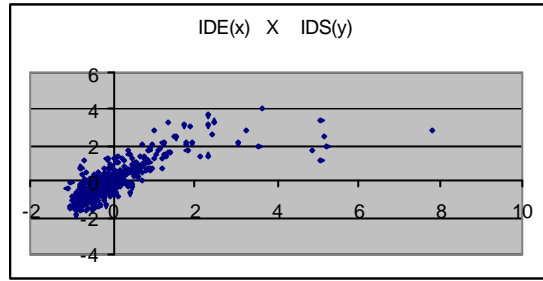
Neste trabalho as dimensões de desenvolvimento econômico e social dos municípios baianos foram mensuradas a partir de dois índices, o Índice de Desenvolvimento Econômico - IDE e o Índice de Desenvolvimento Social – IDS da SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia.

## IGDS – ÍNDICE GERAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

A metodologia de cálculo utilizada neste trabalho é ilustrada de forma sintética na **Figura 1** a seguir. Todo o cálculo de indicadores parte da definição de um

Índice Geral de Desenvolvimento Econômico e Social (IGDS). O cálculo deste indicador é definido pela expressão:

$$IGDS = \sqrt[2]{IDE \cdot IDS}$$



Onde IDE é Índice de Desenvolvimento Econômico e o IDS o Índice de Desenvolvimento Social.

### IDE – Índice de Desenvolvimento Econômico

O IDE - Índice de Desenvolvimento Econômico, por sua vez é calculado a partir de três outros indicadores: INF - Índice de Infra-estrutura; IMO – Índice de Qualificação da Mão-de-obra e IPM – Índice do Produto Municipal, sendo definido pela expressão:

$$IDE = \sqrt[3]{INF \cdot IMO \cdot IPM}$$

INF

O INF – Índice de Infra-estrutura é calculado tomando-se como base as seguintes variáveis: Consumo total de energia elétrica (fonte: COELBA e SULGIPE); terminais telefônicos em serviço (fonte: TELEMAR); estabelecimentos bancários em funcionamento (fonte: BACEN); estabelecimentos comerciais e de serviços (fonte: COELBA e SULGIPE) e definido pela expressão:

$$INF = \sqrt[4]{EEN \cdot TEL \cdot BAN \cdot ECS}$$

Para o cálculo deste índice utilizou-se:

EEN - Consumo total de energia elétrica para cada mil habitantes; TEL - Total de terminais telefônicos em serviço para cada mil habitantes urbanos; BAN - Total de estabelecimentos bancários em funcionamento para cada mil habitantes; ECS - Total de estabelecimentos comerciais e de serviços para cada mil habitantes.

IMO

$$IMO = \sqrt[7]{\prod_{i=1}^7 E_i}$$

O IMO - Índice de Qualificação da Mão-de-obra é calculado

tomando-se como base o nível de escolaridade dos trabalhadores do setor formal, por município, utilizando-se o cadastro da RAIS-MTE, agrupado da seguinte forma: analfabeto; 4ª série incompleta; 4ª série completa; 8ª série incompleta; 8ª série completa; nível médio incompleto; nível médio completo, superior incompleto e superior completo. Foram calculados coeficientes dividindo-se o número de trabalhadores de cada nível de escolaridade pelo total da população. Sendo “E<sub>i</sub>”

uma variável aleatória discreta que representa o nível de escolaridade dos trabalhadores do setor formal registrados no cadastro RAIS, conforme relação acima, o IMO é definido pela expressão:

#### IPM

O cálculo da estimativa do Produto Municipal se dá através do rateio do PIB estadual. Ao seu valor aplica-se uma estrutura de ponderação obtida através de variáveis próprias de cada setor econômico, por município, como segue:

**Sector Agropecuário:** Para definir a estrutura de ponderação deste setor utilizaram-se informações da Pesquisa Agrícola Municipal, Pesquisa Pecuária Municipal, Avicultura e Silvicultura e Extrativa Vegetal (fonte IBGE).

**Sector Industrial:** A estrutura de ponderação deste setor é definida através do consumo industrial de energia elétrica (fonte COELBA e SULGIPE) e da mão-de-obra ocupada na construção civil (fonte cadastro RAIS).

**Sector de Comércio e Serviços:** Este setor engloba os seguintes segmentos:

- Comércio varejista e atacadista; restaurantes, bares e hotéis; energia elétrica; aluguéis de imóveis e serviços prestados às empresas e administração pública, cujas estruturas de ponderação são definidas com base nas informações de consumo e consumidores de energia elétrica (fontes: COELBA E SULGIPE);
- Água: a estrutura de ponderação deste segmento é definida utilizando-se informações sobre consumo total de água tratada (fontes: EMBASA e FNS);
- Transporte e armazenagem cuja estrutura de ponderação é definida pelo cadastro de veículos licenciados (fonte: DETRAN);
- Educação e Saúde, Serviços domésticos e Outros serviços: as estruturas de ponderação destes segmentos são definidas através do cadastro RAIS da mão-de-obra ocupada no setor;
- Comunicação: a estrutura de ponderação deste segmento é definida através do número de terminais telefônicos em serviço (fonte: TELEMAR).

**Sector Financeiro:** Para definir a estrutura de ponderação deste setor utiliza-se o valor agregado de todos os outros setores econômicos.

#### IDS - Índice de Desenvolvimento Social

O Índice de Desenvolvimento Social é composto dos seguintes índices: INS – Índice do Nível de Saúde; INE – Índice do Nível de Educação; ISB – Índice da Oferta de Serviços Básicos; RMCH – Índice da Renda Média dos Chefes de Família, sendo definido pela expressão:

$$IDS = \sqrt[4]{INS \cdot INE \cdot ISB \cdot RMCH}$$

#### INS

O Índice do Nível de Saúde é calculado através dos seguintes coeficientes: número de ocorrências de doenças de notificação obrigatória para cada 100 mil habitantes; número de óbitos por sintomas, sinais e afecções mal definidos pelo total de óbitos; número de profissionais de saúde para cada 1000 habitantes; número de estabelecimentos de saúde para cada 1000 habitantes; doses de

vacinas aplicadas em cada 1000 habitantes; número de leitos para cada 1000 habitantes. Considerando-se “ $W_i$ ” variável aleatória contínua que representa os índices das informações acima, a expressão que define o INS é:

$$INS = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 W_i}$$

INE

$$INE = \sqrt[4]{\prod_{i=1}^4 A_i}$$
 O Índice do Nível de Educação (INE) é calculado atra-

vés das variáveis: matrículas do ensino formal desde o pré-escolar até nível superior (fontes: SEC e SEI) e matrículas dos cursos profissionalizantes (fontes: SENAC, SENAI e SESI). Foram calculados coeficientes dividindo-se o número de matrículas iniciais de cada nível de escolaridade pelo total da população. Considerando “ $A_i$ ” uma variável aleatória contínua que representa os índices das informações acima, tem-se:

ISB

O Índice dos Serviços Básicos é composto dos índices de: consumo residencial de energia elétrica – IEE (Fonte: Coelba); consumo total de água tratada – ISB (fontes: EMBASA e FNS).

$$IEE = \sqrt[2]{\prod_{i=1}^2 J_i}$$
 O Índice de consumo residencial de energia elétrica

(IEE) é resultante de dois coeficientes: consumo residencial de energia elétrica pelo número de consumidores residenciais e consumo residencial de energia elétrica pelo total da população. Considerando “ $J_i$ ” variável aleatória contínua que representa os índices das variáveis acima, teremos :

O Índice de consumo de água tratada (ISB) é calculado dividindo-se o consumo micro-medido de água tratada (por medida domiciliar) pelo total da população. Considerando “ $K_i$ ” variável aleatória contínua que representa os índices das variáveis acima, teremos :

$$ISB = \sqrt[2]{\prod_{i=1}^2 K_i}$$

RMCH

O Índice de Renda Média dos Chefes de Família retrata a relação da renda dos chefes de família entre os municípios (fonte: IBGE).

## METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa indutiva não exige hipóteses prévias ao levantamento de dados empíricos, já que, nesse tipo de investigação, objetiva-se preservar a abertura do pesquisador para novos *insights* e visões da realidade. Neste tipo de pesquisa, as hipóteses devem ser vistas como um *produto* do processo. Tal era a pretensão ao início dos trabalhos, uma vez que se estaria lidando com indicadores a serem testa-

dos. Não obstante, o presente estudo partiu de algumas *conjecturas*, que em um segundo momento (após a convicção quanto à utilidade dos índices obtidos) puderam ser testadas. Apesar de que seu propósito inicial não envolver o teste de hipóteses, este acabou por tornar-se possível. Assim sendo, pode-se dizer que o trabalho terminou por se utilizar de uma metodologia hipotético-dedutiva.

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa quantitativa baseada em um censo dos municípios baianos de 2000. Apesar da natureza indutiva e dos objetivos exploratórios da pesquisa, todo o universo dos municípios foi utilizado, de forma a oferecer profundidade e amplitude a partir de dados não apenas estatisticamente significantes. O levantamento foi censitário uma vez que todos os 415 municípios baianos foram estudados. Os dados foram obtidos através da SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Em relação ao *tipo de dados*, a pesquisa utilizou-se apenas de fontes secundárias, uma vez que o baixo custo dos indicadores é, em si, uma das premissas da pesquisa.

### Conjectura de partida e hipóteses

**Conjectura de Partida:** “É possível desenvolver índices econômicos e sociais representativos baseados apenas em dados secundários e tendo como premissas o seu baixo custo e a sua ampla disponibilidade. É desejável, e igualmente possível, que estes índices sejam construídos a partir de indicadores com uma periodicidade tal que permita uma atualização constante dos índices”.

**Hipóteses:** Com a constatação da validade dos referidos índices (discutida a seguir), partiu-se para a etapa seguinte da pesquisa, desta vez utilizando-se das seguintes hipóteses:

- O desenvolvimento social é função do desenvolvimento econômico.
- A relação entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento social não é linear.
- As más práticas de gestão municipal e estadual podem comprometer o desempenho social dos municípios independentemente de seus indicadores econômicos.
- As boas práticas de gestão municipal e estadual podem minimizar as consequências do baixo desenvolvimento econômico sobre os indicadores sociais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

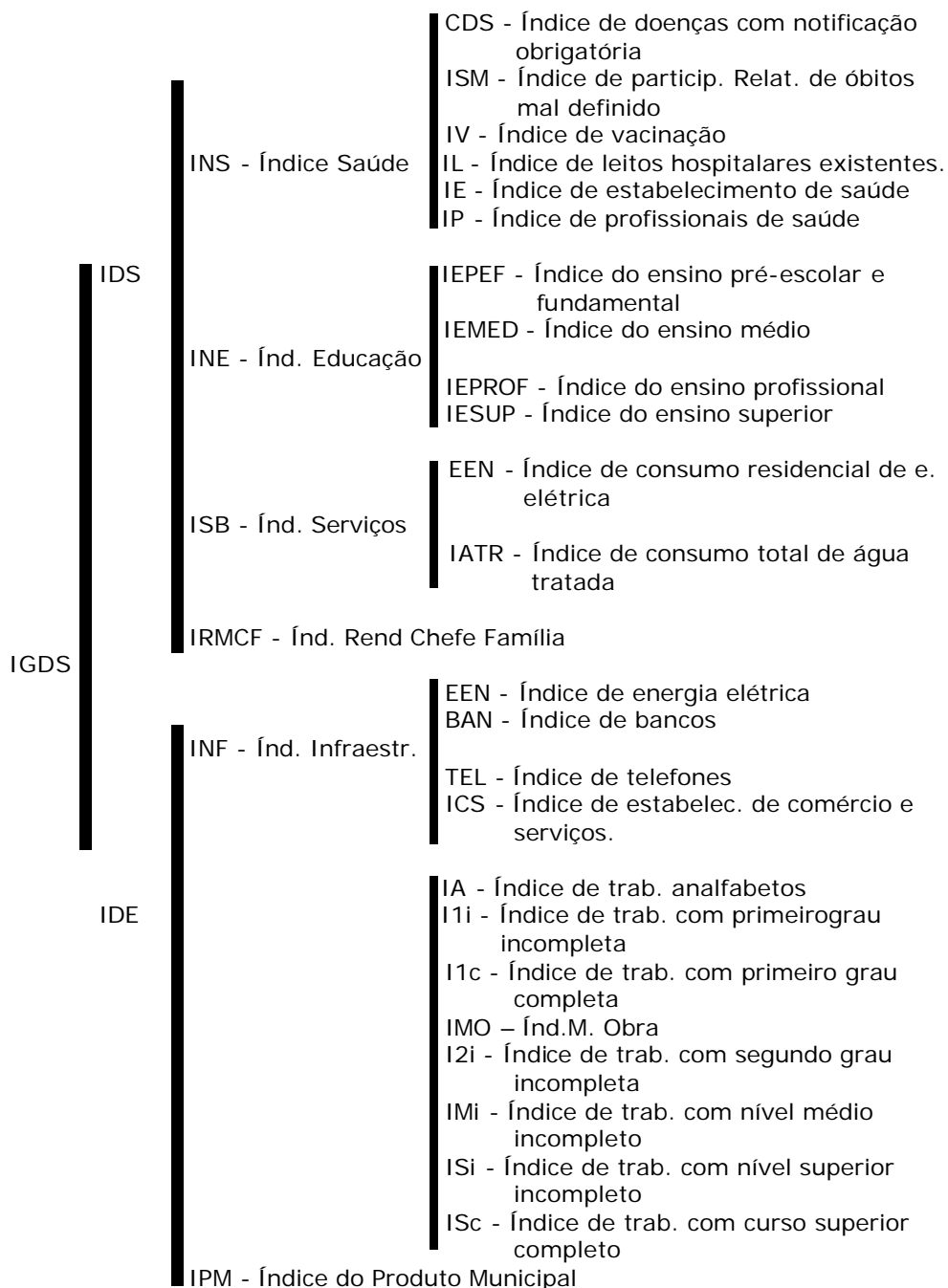
A compreensão do processo de descentralização brasileiro passa pela constatação de que o modelo de administração pública centralizado, vigente durante todo o regime militar, foi modificado, mas não inteiramente rompido. BURSZTYN, 1985 (Apud BLUMN e SOUZA, 1998) e SCHAWARTZMAN, (1988) identificam uma forte interdependência entre os níveis de governo central e local. Porém, SOUZA (1997) mostra que essa interdependência deve ser relativizada frente à nova correlação de forças trazida pela redemocratização ocorrida no país.

A abertura democrática impôs mudanças no sentido da descentralização de recursos. A Constituição de 1988 concedeu maior equilíbrio na distribuição destes entre as esferas de poder, com ganhos para estados e municípios. Todavia, ao dar maior poder à esfera municipal, não a dotou de mecanismos institucionais e legais que permitissem que esta transição fosse feita sem traumas. Pelo contrário, os Governos que se seguiram ao regime militar promoveram uma ampla reformulação na estrutura centralizadora sem que uma estrutura de base descentralizada estivesse pronta para substituir a anterior. O Governo Sarney (1985/90) extinguiu a Secretaria de Articulação dos Estados e Municípios criada em 1972, a qual tinha por objetivo incentivar a articulação entre esferas de Governo e prestar cooperação técnica aos estados e municípios no que tange a sistemas de planejamento, orçamento e modernização administrativa entre outros.

O Governo Collor extinguiu órgãos, principalmente os encarregados da política urbana brasileira e o sistema de dotações infra-estruturais. Já no Governo Itamar, algumas ações corretivas começam a tomar forma, embora ainda timidamente, destacando-se a implementação do Estatuto da Criança e do Adolescente e a Lei Orgânica da Assistência Social.

Alguns estados e municípios começam a desenvolver políticas antes privadas do governo federal, "ocorrendo a descentralização principalmente no âmbito do federalismo fiscal mediante redistribuição de recursos às varias esferas de poder referente a algumas políticas públicas, caso das políticas de assistência social, educação e saúde, sem que exista, todavia um verdadeiro programa nacional de descentralização" (ARRETCHE, 1996).

**Figura 1: Composição dos indicadores utilizados**



Fonte: Elaboração própria a partir de metodologia empregada pela da SEI, 2002



Segundo TINÓCO (1999), a reforma de estado em curso tem como objetivo a transformação do papel do Estado para que este deixe de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social para exercer apenas a função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Nessa mudança de papéis há uma opção pela descentralização plena, envolvendo desestatização e a privatização da economia mediante a transferência para o setor privado de atividades que passam a ser controladas pelo mercado — processo esse em boa parte já concluído.

Deve-se, porém, lembrar que não foram eliminadas as práticas paternalistas, clientelistas e assistenciais, as quais visam a perpetuação no poder de grupos políticos que se utilizam da máquina pública em benefício próprio (MOTTA, 1994).

A disponibilidade de indicadores e índices como os que são propostos neste trabalho pode ser uma peça fundamental para que se evite estas práticas clientelistas, possibilitando o desenvolvimento de políticas estaduais compensatórias requeridas pelo processo de descentralização descrito.

## AVALIANDO OS INDICADORES

A proposta deste item não é fazer uma discussão exaustiva sobre a avaliação de indicadores e sim apenas, de maneira concisa, trazer as mais recentes contribuições sobre avaliação de indicadores sócio-econômicos.

Jannuzzi (2001) propõe uma postura crítica e reflexiva sobre o uso de indicadores sociais de forma a evitar o que ele denomina as práticas de “mitificação da técnica em detrimento da transparência do processo de formulação e avaliação de Políticas Públicas”. Para este autor, antes de propor um novo indicador social deve-se analisar itens inerentes a sua concepção através da resposta a uma série de questões a respeito destes indicadores. Para Tironi et al. (1991) e Trzesniak (1998) os indicadores devem necessariamente exibir algumas propriedades indispensáveis. Trzesniak (1998) ainda defende que “a expressão de informações sob forma numérica apresenta inegáveis vantagens, mas não é facilmente realizada na prática”.

No que tange aos indicadores aqui utilizados, buscou-se observar as principais questões propostas pelos autores citados, respeitando o objetivo norteador do trabalho na avaliação dos indicadores que foram:

- a *periodicidade*: há disponibilidade de informações anuais;
- a *abrangência*: os dados são disponíveis para todos os municípios do estado, tornando-se um instrumento de amplitude única;
- o *baixo custo* e a *simplicidade*: ambos são observáveis, facilitando a compreensão a aplicação dos indicadores.

Segundo Januzzi (2001), a prática de uso de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais deve considerar a construção de um método de avaliação socioeconômico respaldado nas teorias. Este é um processo que exige uma reflexão aprofundada sobre os conceitos utilizados. Neste artigo, os conceitos socioeconômicos de desenvolvimento foram subdivididos em dimensões de análise, classificadas segundo a temática e constituídas principalmente de indicadores clássicos como, por exemplo, o PIB para o indicador econômico e a ocorrência de óbitos por doenças e afecções mal definidas para o indicador social. A dimensão social, representada pelo IDS - Índice de Desenvolvimento Social -, está caracterizada segundo as dimensões educação, saúde, serviços básico e renda do chefe de família, é importante ressaltar que as dimensões cultura, lazer, meio ambiente, segurança, dentre outras poderiam também ser incluídas, porém estes itens, no momento da elaboração deste artigo, não possuíam informação de abrangência estadual nem periodicidade anual de divulgação por fontes oficiais.

Tironi et al. (1991) e Trzesniak (1998) fazem uma abordagem mais ampla (não centradas na dimensão social) que permite avaliar também o IDE, tratando de propriedades desejáveis como *relevância*, *gradação de intensidade*, *univocidade*, *padronização*, *rastreabilidade*, *estabilidade*, *representatividade* e *simplicidade*.

Para o Índice de Desenvolvimento Econômico utilizou-se as dimensões qualificação da mão-de-obra, infra-estrutura e a renda do município. A escolha de um só conjunto de indicadores para todos os municípios do estado permite comparações *inter-regionais* de maneira confiável. A *desagregação* espacial é obtida diretamente para o nível municipal, menor unidade e análise. Em termos da desagregação populacional, deve-se observar que os índices são calculados usando a população do município como denominador. Neste sentido, é importante observar que a própria tipologia sugerida na seção 5, abaixo, acaba resultando em ao menos um grupo de municípios cujas características terminaram por se mostrar regionais.

Os indicadores justificam-se por suas *aplicações*, principalmente por serem *sensíveis* às mudanças que refletem numa imediata e proporcional alteração, em seus componentes, assim como de baixo custo, originados de dados secundários disponíveis em sua grande maioria na Internet, necessitando um pequeno esforço de obtenção. Quanto à *relevância*, tem permitido ao gestor público subsidiar sistematicamente o planejamento e suas políticas, pois são *comunicáveis* e disponibilizados com abrangência (415 municípios) e periodicidade desejadas (anualmente através de publicações ou internet), não tendo em sua composição indicadores de conhecimento restrito. Além disso, respeitando a comparabilidade possível das séries históricas, são comparáveis no tempo em sua quase totalidade, embora em alguns casos com perda de qualidade de informações devido à falta de notificação ou a ocorrência de sub-registro.

Outro ponto a ser abordado é que, embora os indicadores utilizados no IDE e IDS atendam aos principais requisitos de validação, estes, assim como os demais, também possuem diversas limitações. A grande contribuição destes indicadores está na sua possibilidade de utilização, pois permitem subsidiar desde políticas públicas municipais e estaduais até ações da iniciativa privada. Por sua facilidade de obtenção, podem oferecer um instrumento para avaliações e análises independentes por parte da sociedade, colaborando, de alguma forma, para que as questões da exclusão social, pobreza e desigualdade sejam colocadas periodicamente na pauta da *mídia*, da opinião pública, dos políticos, dos governantes.

A questão inovadora está relacionada a possibilidade de se trabalhar com séries históricas de dados socioeconômicos anuais e a nível municipal de baixo custo, oferecendo uma fonte valiosa para o desenvolvimento de novos conhecimentos em administração pública. Além de permitir agrupar os municípios segundo às suas similitudes socioeconômicas, viabilizando através dessa segmentação uma maior eficiência e eficácia nas elaboração e implementação de políticas públicas, oferecendo também um mecanismo de controle para a sociedade.

Em função da complexidade que é o tema desenvolvimento econômico e social de um município, certamente nenhum conjunto de indicadores, por mais exaustivo que seja, poderá mensurar este desenvolvimento em toda sua magnitude. Entretanto pode-se encontrar uma alternativa que permita uma melhor aproximação do fenômeno. Trzesniak (1998) defende: “construir bons indicadores não é trivial, mas pode e deve ser feito”.

As questões e respostas acima sugerem que os Índices de Desenvolvimento Econômico (IDE) e Social (IDS) aqui descritos se aproximam bastante do padrão desejado, atendendo também aos requisitos da “conjectura de partida” deste trabalho e a questões como as que são colocadas por Januzzi, Trzesniak e Tironi. Como tais índices são construídos a partir de indicadores secundários facilmente obtíveis, permitem que o pesquisador fique em uma confortável posição de independência em relação aos raros censos nacionais.

Deve-se observar que a SEI promoveu pequenas modificações em 2000 na referida metodologia através da substituição da prática de se distribuir os indicadores em um intervalo de zero a mil pela utilização do “escore reduzido” e da reestruturação do cálculo do PIB e dos indicadores de infra-estrutura, mão de obra, educação e saúde.

Segundo TERMES - 1999 (Apud MOURA E LOYOLA, 1999), desde o pós-guerra até o início da década de 70, as ações públicas em prol do desenvolvimento foram guiadas pela idéia de que o desenvolvimento dar-se-ia pela correção ou atenuação dos desequilíbrios regionais. Aos governos locais caberia, então, seguir as orientações dadas pelo governo central na elaboração e execução de suas políticas, no máximo adequando uma diretriz geral a uma realidade local.

Para muitos autores, os anos oitenta trazem uma forte mudança nesta orientação, à medida em que os governos centrais vão perdendo poder. Já os anos noventa são caracterizados, dentro do processo de globalização, por uma grave crise fiscal do estado, o qual passa a ser objeto de reflexão e de reforma, através da busca de uma saída neo-liberal com tendência a "tons de democratização" das sociedades latino-americanas em particular. Para contrabalançar os efeitos nocivos dessa nova ordem mundial, as instituições de fomento, a exemplo do Banco Mundial, preconizaram o enxugamento do Estado através da redução do seu tamanho e redefinição do seu papel, além da adoção de políticas sociais específicas que, segundo SALAMA E VALIER (1997) apresentam três facetas: 1) políticas sociais orientadas para os extremamente pobres; 2) políticas sociais de assistência dependentes de privatizações e 3) políticas sociais descentralizadas e dependentes de participação popular.

Como um dos resultados deste processo, os pesquisadores sociais e políticos buscaram novas abordagens capazes de explicar as consequências destas políticas.

MOURA (1998) subdivide as abordagens recentes em duas vertentes: a competitiva e a social. Para a primeira, o desenvolvimento almejado coincide com o bom desempenho dos municípios na competição interurbana, atraindo, desta forma, recursos externos para o local. Já para a vertente social, o foco é o combate à exclusão, sendo o desenvolvimento econômico associado diretamente à geração de emprego e renda para os segmentos excluídos. Em suma, os governos locais passaram a ser pressionados a buscar alternativas para enfrentar o desemprego estrutural, derivado do novo paradigma técnico-econômico.

Os dados que se seguem auxiliam no entendimento e na proposição de políticas estaduais compensatórias para as condições de extrema desigualdade dos municípios baianos, facilitando o atendimento das necessidades dos gestores públicos, quer da vertente competitiva, quer da vertente social.

Ao longo desta pesquisa, foram levantados todos os indicadores descritos na seção 4.2 para cada um dos 415 municípios do Estado da Bahia, resultando em uma matriz com mais de 10.000 indicadores do desenvolvimento social e econômico dos mesmos.

O passo metodológico seguinte envolveu a plotagem dos resultados do Índice de Desenvolvimento Econômico (IDE) contra os resultados do Índice de Desenvolvimento Social (IDS) para cada um destes municípios, conforme o ilustrado na **Figura 2** a seguir.

Um rápido exame da Figura 2 revela uma distribuição de forma predominantemente diagonal entre os quadrantes inferior esquerdo e superior direito. Esta observação não é, de forma alguma, surpreendente, uma vez que apenas mostra a correlação entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, o que parece confirmar a hipótese 1 desta pesquisa.

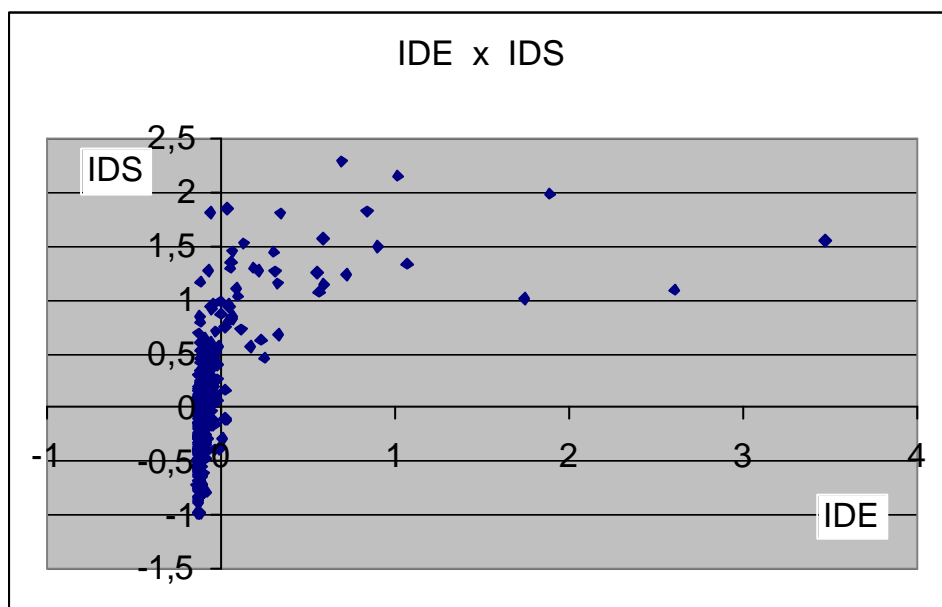
Uma observação que chama a atenção na Figura 2, é a forte assimetria da variável econômica que, a grosso modo, varia entre  $-0,14$  e  $+3,47$ , enquanto o índice social se distribui de forma menos assimétrica entre  $-0,98$  e  $+2,29$ . Pode-se perceber que a citada correlação entre os indicadores fica evidenciada para o grupo de municípios com IDE abaixo da média. A partir deste ponto a elevação dos indicadores econômicos dos municípios baianos não se traduz em elevação equi-

valente do Índice de Desenvolvimento Social – **IDS**, o que indica a confirmação da hipótese 2 da pesquisa.

Outra constatação imediata é de que a maioria, 250 municípios do Estado estão situados no quadrante inferior esquerdo. Por suas características gerais, denominaremos estes municípios de “**Sertanejos**” já que o grupo tipicamente envolve os municípios das regiões mais interioranas e secas, cujos extremos são exemplificados pelos municípios da região da Serra Geral e do Piemonte da Diamantina como Lagoa Real, Guajeru, Maetinga e Umburanas.

No quadrante superior direito encontra-se apenas 40 municípios, tendo como destaques típicos: Camaçari, Ilhéus, Alagoinhas, Vitória da Conquista, Feira de Santana, Lauro de Freitas e Barreiras.

Figura 2: Índice de Desenvolvimento Econômico X Índice de Desenvolvimento Social dos Município Baianos



Fonte: Elaboração própria a partir de indicadores obtidos na SEI

Estes 40 municípios formam um grupo com condições significativamente superiores aos demais. Deve-se observar, no entanto, que a discrepância dentro deste grupo é muito maior que no anterior, sendo tão grande que foi necessário remover o Município de Salvador para que a figura tivesse uma resolução aceitável quanto aos demais municípios. Assim sendo, a diferença entre Salvador e os melhores municípios baianos é tão grande que todos os aspectos positivos dos demais municípios deste grupo devem ser relativizados. Em outras palavras, Salvador não tem condições econômicas, e muito menos sociais, em padrões internacionalmente recomendáveis, embora o município detenha 23,4% do PIB baiano 2000<sup>1</sup>. Se os melhores municípios baianos, ainda assim, são significativamente menos desenvolvidos que Salvador isto significa que seus resultados são positivos apenas relativamente a uma imensa maioria de municípios pouco desenvolvidos<sup>2</sup>. Ainda assim, os municípios deste quadrante serão aqui chamados de “**Incluídos**”, fazendo uma referência ao fato de que são os que tem melhores condições, no Estado, de se beneficiar do atual paradigma técnico-econômico.

<sup>1</sup> J. S. SOARES JÚNIOR et al, *Produto Municipal do Estado da Bahia – 2000*, p. 23.

<sup>2</sup> As disparidades existentes na arrecadação dos municípios brasileiros servem de ilustração para as dificuldades aqui descritas, AFONSO ET ALII (1998) mostra que a arrecadação da Prefeitura de São Paulo apenas com o ISS, arrecada um volume superior ao universo de 5.000 municípios!

O terceiro quadrante a ser analisado é o dos municípios com IDE acima da média e IDS abaixo da média, ou seja, trata-se de municípios em que, aparentemente as administrações públicas não tiveram a capacidade de transformar as condições econômicas em um mínimo de progresso social. Seus representantes típicos são municípios como Conceição do Coité, Campo Formoso e São Desidério. É importante observar que não há qualquer predominância regional ou climática nestes municípios, os quais serão conjuntamente denominados como **“Remediáveis”**. A existência dos municípios chamados **“Remediáveis”** não prova absolutamente, mas dá indícios de que as hipóteses 2 e 4 deste trabalho podem ser comprovadas a partir do aprofundamento da pesquisa.

O quarto quadrante envolve os municípios que podem ser estereotipados como **“Alternativos”**. Estes municípios têm um IDS relativamente bom, apesar de seu IDE estar abaixo da média do Estado, ou seja, apesar de suas carências econômicas, conseguem bons resultados sociais. Novamente, não há uma determinação geográfica no agrupamento dos mesmos. Exemplos de municípios que se enquadram nesta categoria são: Nazaré, Ibicaraí, Ipiauí, Lajedão, Itaparica e Madre de Deus. Como observado em relação aos municípios **“Remediáveis”**, a simples existência do *cluster* dos **“Alternativos”** não chega a ser uma prova, mas também dá indícios de que as hipóteses 2 e 3 deste trabalho podem ser checadas com o aprofundamento da pesquisa.

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

O sistema fiscal e tributário brasileiro apresenta uma peculiaridade, o fato de que os diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal) terem competências fiscais privativas, na prática significando o impedimento de que impostos de uma esfera de governo (por exemplo, o IRPF e ISS) sejam simultaneamente de competência de outras esferas. Como os impostos mais representativos em volume de arrecadação são das esferas federal e estadual, os municípios não conseguiriam sobreviver somente com a arrecadação do IPTU e do ISS que lhes cabe (BLUMN E SOUZA, 1999). A saída para este dilema de organização federalista é a criação de um sistema de redistribuição de recursos. Ainda assim, os recursos considerados individualmente para cada esfera podem não ser suficientes. Para BASSO (1998) solução é o federalismo cooperativo cuja concepção, expressa no nome, prevê a cooperação entre as esferas.

Por um outro lado, PORTER (1980, 1985) um dos mais importantes autores na área de estratégia organizacional desenvolve todo um modelo de análise que leva a dois importantes conceitos para este trabalho. Estes conceitos são extensivamente aplicados a aspectos de estratégia de governo em um trabalho mais recente e de igual importância denominado **“A competitividade das nações”** (PORTER, 1998). Segundo este autor, há dois tipos de vantagens que as nações podem ter relativamente umas às outras: **“vantagens comparativas”** e **“vantagens competitivas”**. O primeiro grupo pode ser entendido como o das vantagens naturais, ou seja, independentes da ação dos governantes, tais elementos poderiam ser a existência de solos férteis, ricos em minérios, potenciais hidroelétricos, clima favorável etc. O segundo grupo seria justamente o caso oposto, ou seja, o das vantagens não naturais, e por consequência, dependentes da ação dos governantes. Este grupo envolveria vantagens do tipo: nível educacional da população, condições de infra-estrutura de estradas e telecomunicações, competitividade dos portos, etc.

Fazendo um paralelo desprezioso com os conceitos de PORTER, e lembrando as observações de MOURA (Op. Cit.) os municípios estudados poderiam ser divididos entre os que têm vantagens herdadas e aqueles que tem vantagens construídas. O que se propõe aqui é a utilização dos indicadores como suporte à decisão e não em substituição à decisão. Assim sendo, seguem-se alguns comentários e sugestões.

Aparentemente, os municípios do grupo identificado como “**Alternativos**” tiveram administrações sem vantagens comparativas frente aos demais, porém têm condições sociais (vantagens comparativas?) construídas a despeito destas. Assim sendo, políticas estaduais voltadas a estes municípios deveriam ser orientadas no sentido do desenvolvimento econômico dos mesmos.

Os municípios “**Incluídos**” deveriam ser vistos pelo governo estadual como aqueles onde preferencialmente deve-se implementar “políticas de desenvolvimento regional”, pois são os únicos cujas vantagens comparativas e competitivas (regionais) poderiam atrair empreendimentos mais expressivos.

Os municípios “**Remediáveis**” deveriam, sob a ótica estadual compensatória, ser alvo de investimentos e programas públicos voltados a questões sociais para que pudessem transformar suas vantagens econômicas (comparativas?) em vantagens sociais acopladas à suposta competitividade dos mesmos.

Por fim, parecem não restar políticas outras que as compensatórias aos municípios “**Sertanejos**”, uma vez que os mesmos não apresentam qualquer tipo de vantagem na atração de investimento privados e, além disso, mantêm padrões de vida tão baixos que acabam por se transformar em origem de migrações que podem comprometer os indicadores sociais das demais regiões.

É importante observar que a utilização séria de índices como os utilizados ao longo deste trabalho não evitaria a utilização política do assistencialismo, porém, poderia tornar a sua distribuição mais racional. É importante, também, ressaltar que as políticas acima foram mencionadas APENAS A TÍTULO DE EXEMPLO. Evidentemente, o desenvolvimento de políticas como as mencionadas depende de análises bem mais profundas que as aqui utilizadas.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, J. R. R. et alii. **Municípios, Arrecadação e Administração Tributária: Quebrando Tabus**. BNDES, 1998.
- ARRETCHE, Marta T. S. **Mitos da descentralização, mais democracia e eficiência nas políticas públicas**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ano 11, junho de 1996.
- BASSO, L.F.C, **Renda Mínima e Educação**, ANAIS do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- BESSANT, J., **Managing Advanced Manufacturing Technology**, Blackwell, Oxford, 1991.
- BLUMM, M, SOUZA, C., **Autonomia política local em contextos de desigualdades intra e inter-regionais**. ANAIS do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- BURRSZTYN, M. **O Poder dos Donos: Planejamento e Clientelismo no Nordeste**. Petrópolis: Vozes, 1985
- GIOVANNI DOSI, **Technological Paradigms and Technological Trajectories**, *Research Policy*, **11**, pp147 – 162, 1982.
- FREEMAN, C.; **The Economics of Industrial Innovation**; Pinter Publishers, London, 1982.
- FREEMAN C., PEREZ C.; **Structural Crisis of Adjustment: business cycles and investment behaviour** em G. Dosi et al., *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, London, 1988
- HOFER, C.W., SCHENDEL, D., **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, St Paul, Minnesota, 1978
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada, critérios para geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público. Brasília: IPEA/MEFP, 1991.

JANNUZZI, P.M. **Repensando a prática de uso de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais**, Anais do ENANPAD, Campinas, 2001.

MARX, K., ENGELS, F., **Manifesto of the Communist Party**, London, 1848

MOTTA, Paulo Roberto. **Participação e descentralização administrativa**: lições da experiência brasileira, Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública - RAP*, vol. 28 ,n° 3, jul/set, 1994.

MOURA, S. A. **Gestão do Desenvolvimento Local**: Estratégias e Possibilidades de Financiamento. ANAIS do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MOURA, S., LOIOLA, E., LIMA, A.L., **A Gestão Local do Desenvolvimento Econômico**: as Experiências de Salvador e Porto Alegre, ANAIS do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

NELSON, R.R, WINTER, S.G. **In Search of a Useful Theory of Innovation**, *Research Policy*, 5, 1, p. 37 – 76, 1977.

PINHO, J.A.G, SANTANA, M.W., **O que faz o governo municipal no Brasil?** Realizações, Tendências e Perspectivas; Anais do 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis, 2000.

ROSENAU, J.N., CZEMPIEL, E. O. **Governance without government: order and change in world politics**. New York, Cambridge University Press, 1992.

SALAMA, P. VALIER, J., **Pobreza e Desigualdades no 3º Mundo**, São Paulo, Nobel, 1997.

SARTOR, V.V.B, **Globalização e as reformas nos aparelhos estatais**, ANAIS do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SCHUMPETER, J.A., **Capitalism, Socialism and Democracy** , Harper & Row, New York, 1947

SCHWARTZMAN, S. **Bases do Autoritarismo Brasileiro**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

**SEI** - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, *Classificação dos Municípios Baianos: Indicadores Selecionados* v.1, Salvador, 1996.

**SEI** - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, Índices de desenvolvimento econômico e social dos municípios baianos: 1998. v.1. Salvador, 2002.

SOARES JÚNIOR, J. S., COSTA, E. C. C., NAVARRO, L. M. **Produto Municipal do Estado da Bahia – 2000**. Conjuntura e Planejamento. Salvador: SEI, n.101, p.23-28, out.2002.

SOUZA, C. **Constitutional Engineering in Brazil: The Politics of Federalism and Decentralization**. London: Macmillan; New York: St. Martin's Press, 1997.

TERMES, Montserrat. **La Nueva Política Regional**. Tese (Doutorado em Economia), Universidade de Barcelona / Faculdade de Ciências Econômicas, 1989.

TINÓCO, D. S., **Descentralização X Despreparo Institucional dos Municípios da Grande Natal**; ANAIS do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

TIRONI, L. F., SILVA, L.C.E., VIANNA, S.M. et al. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília: IPEA/MEFP, 1991.

TRZESNIAK, P. **Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento**. Brasília: Revista de Ciência da Informação, v.27, n.2, p.159-164, maio/ago. 1998.

# HOMOGENEIDADE VERSUS HETEROGENEIDADE CULTURAL: UM ESTUDO EM UNIVERSIDADE PÚBLICA

Neusa Rolita Cavedon\*  
Roberto Costa Fachin\*\*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as significações que uma Universidade Pública possui para os diferentes atores que nela atuam cotidianamente. A partir da noção de representações sociais desenvolvida na Antropologia Social e da visão de Martin e Frost (1996) sobre a cultura organizacional como uma complementaridade entre fragmentação, diferenciação e integração, procurou-se desvendar o universo organizacional de uma universidade pública. O método utilizado foi o etnográfico e compreendeu o período de 1995 a 1998. Os resultados evidenciam que *Escassez de recursos* e *Universidade renomada* são significações acerca da Universidade partilhadas por alunos e professores (fragmentação). Professores e funcionários partilham do mesmo significado com relação à *Falta de perspectivas profissionais* para os últimos (fragmentação). Já a *Dificuldade de conciliar estudo e trabalho* é uma significação sobre a Universidade restrita ao grupo dos alunos e a *Liberdade* é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de professores (diferenciação). Já a representação da Universidade sob a ótica da *Deficiência* perpassa os três grupos de atores, quais sejam, professores, funcionários e alunos (representação integradora). O estudo representa uma contribuição para a discussão entre homogeneidade e heterogeneidade na identificação de culturas organizacionais.

## ABSTRACT

This paper aims to search for the different meanings that different actors hold of a public university located in the southern region of Brazil. The conceptual framework is based on the social representation's notion which was developed in the field of Anthropology and on the organizational culture study by Martin & Frost (1996). Instead of finding an homogenous culture, Martin & Frost identify instead fragmentation, differentiation and integration as different facets of the culture of an organization. The method of the study was ethnography and the period of study included the years from 1995 to 1998. Results found that *Resource Scarcity and Renowned University* were meanings hold by students and professors (i.e. fragmentation). Another meaning – *Lack of a professional perspective or a professional future* – was shared by Professors and the Administrative support staff (also, fragmentation). Differentiation, however, appears when one sees *hat Difficulty of putting together work and study obligations* is a meaning that is bound to appear only with the students and a sense of *Freedom* is particularly restricted to the group of professors. An integrative representation is found when professors, administrative staff and students share the meaning of *Deficiency* as an overall characteristic of the University. The study thus provides a significant contribution for the discussion regarding the homogeneity or heterogeneity of an organizational culture.

\* Professora do Programa de Pós-graduação em Administração e do Departamento de Ciências Administrativas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pesquisadora do CNPq.

\*\* Professor da PUC Minas e Fundação Dom Cabral (MG). Professor-colaborador do Programa de Pós-graduação em Administração da UFRGS.



## INTRODUÇÃO

A temática “cultura organizacional” vem, no Brasil e no exterior, ao longo das duas últimas décadas, recebendo uma atenção cada vez maior por parte dos acadêmicos e dos demais profissionais da área de Administração. Todavia, a profusão de trabalhos elaborados revela-se desconectada e multifacetada, segundo denunciam autores estrangeiros (Smircich, 1983; Martin e Frost, 1996) e nacionais (Fischer e McAllister, 2000), havendo, dentre eles, quem procure ordenar o caos (Smircich, 1983).

As discussões tem se articulado, dentre outros aspectos, em torno: a) da possibilidade da cultura organizacional ser passível de gerenciamento ou não; b) da identificação do método de investigação, qualitativo ou quantitativo, que permita um descortinamento mais profundo do universo organizacional; c) da existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea.

A questão da homogeneidade x heterogeneidade cultural do contexto organizacional, parece persistir na discussão dos estudiosos da administração, a tal ponto que Martin e Frost (1996) optaram, através da metáfora do jogo “O Rei da Montanha”, por mostrar as diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional entabulada por diversos pesquisadores evidenciando que a mesma aparece ora como **integrada**, ora como **diferenciada** ou, ainda, como **fragmentada**. A **integração** pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura. A **diferenciação**, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A **fragmentação** consiste na visão de que na verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização.

A mesma questão aparece também no campo antropológico. O exemplo mais relevante a ser citado é o de críticas direcionadas aos trabalhos de DaMatta (1983, 1991), veiculadas em encontros e fóruns da área, exatamente por sua tendência em ressaltar aspectos da cultura brasileira enfocando-os de forma homogênea.

Martin e Frost (1996) propõem que, ao estudioso da cultura organizacional, cabe adotar “múltiplas perspectivas”, ou seja, compatibilizar os diferentes enfoques. Apesar desse posicionamento, esses autores classificam os estudos clássicos, realizados na área de Administração - sobre rituais, histórias e normas - tão somente como uma perspectiva integradora.

A integração dos diferentes saberes torna conciliável o que a princípio se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios, desse modo concretizando-se o acionamento de “múltiplas perspectivas”, não só do ponto de vista dos diferentes atores, mas acima de tudo pelos “múltiplos saberes”.

Este trabalho busca construir um entendimento em torno da problemática homogeneidade versus heterogeneidade cultural, a partir dos resultados de pesquisa em torno de uma organização universitária, leiga e pública. A universidade em questão é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), “criada como Universidade de Porto Alegre, através de decreto do Governo Estadual em 1934. Nessa ocasião era essencialmente um conjunto de escolas independentes criadas no final do século 19, incluindo a Faculdade de Medicina (criada em 1898), e as escolas de Engenharia (1896) e Direito (1900).” A UFRGS, como costuma ser chamada, foi modificada para Universidade do Rio Grande do Sul em 1950 e federalizada em 1950 (Hardy e Fachin, 2000, p. 43). O estudo, ora relatado, abrangeu as unidades que açambarcam os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Administrativas e Ciências Contábeis, que sofreram diversas modificações desde os primórdios da universidade. Assim, a Faculdade de Ciências Econômicas originou-se da antiga Escola de Comércio, criada pela Congregação da Faculdade Livre de Direito, em 26 de novembro de 1909; funcionava como um anexo da Faculdade de Direito. Em 1934, quando incluída na Universidade de Porto Alegre, passou a ser uma unida-

de sob a denominação de Faculdade de Economia e Administração. A denominação de Faculdade de Ciências Econômicas só passou a vigorar com a federalização em 1950, nome padronizado para todas as faculdades congêneres do país, pertencentes ao sistema universitário federal (Soares & Silva, 1992). Os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Atuarias e Ciências Econômicas compunham a oferta da Faculdade de Ciências Econômicas até 06 de setembro de 1996, quando por aprovação do Conselho Universitário (decisão n. 58/96), foi aprovada a criação da Escola de Administração, que continuou a existir, até a conclusão deste trabalho, dentro do mesmo espaço físico da Faculdade de Ciências Econômicas.

A Faculdade de Ciências Econômicas possui, hoje, em nível de graduação, os seguintes cursos: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Atuarias. Em nível de pós-graduação, na área de Economia, possui cursos de Mestrado, Doutorado e Especialização; na área de Contábeis, curso de Especialização. A Faculdade possui, como órgão auxiliar o Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (IEPE)

A Escola de Administração, funcionando, hoje, em espaço físico distinto, concentra o curso de Administração, em nível de graduação, e os cursos de Mestrado, Doutorado e Especialização, em nível de pós-graduação. Também possui um órgão auxiliar, o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA).

A coleta dos dados teve início em 1995 e término em 1998, nesse período o curso de Administração compartilhava o mesmo espaço físico com os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis.

A partir do conceito teórico de "representações sociais" (Magnani, 1986) e com a contribuição do aporte filosófico de ordem/desordem de Morin (s.d.) para a interpretação dos dados, a pesquisa buscou, como objetivo geral, descobrir quais as significações que a instituição objeto de estudo apresenta para aqueles que a vivenciam cotidianamente. Uma vez identificadas as múltiplas facetas da(s) cultura(s) organizacional(is) da universidade, buscou-se compreender e interpretar a cultura organizacional da instituição, tendo-se por base as concepções acerca do que seja integração, diferenciação, fragmentação, tendo claro, igualmente, o fato de se estar construindo uma interpretação de interpretações.

Em termos de objetivos específicos pretendeu-se:

- trazer à tona as representações de cada grupo, ou seja, do grupo dos professores, do grupo dos alunos e do grupo dos funcionários da instituição;
- verificar as representações partilhadas por indivíduos independente dos grupos de que façam parte, bem como as ambigüidades existentes na instituição;
- encontrar uma representação que se sobressaia no todo das unidades da instituição.

É fundamental acentuar que o estudo – e este trabalho – buscou construir uma ponte entre a administração e os 'múltiplos saberes', particularmente o saber antropológico, no sentido de construção de um entendimento que passa pela defesa da complementaridade dos enfoques empíricos e teóricos. Este texto partirá inicialmente da apresentação do conceito teórico sobre representações sociais, base do estudo, e do método etnográfico desenvolvido para a seguir apresentar os resultados do estudo em si mesmo e as conclusões em torno da questão homogeneidade versus heterogeneidade.

## AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E O FAZER ANTROPOLÓGICO

Magnani (1986, p. 128) assim conceitua representação

"... representação é algo assim como uma espécie de imagem mental da realidade. Os ingredientes dessa imagem seriam, em primeiro lugar, as experiências individuais decorrentes da realidade social em que o ator está imerso, realidade que se apresenta sob forma de círculos concêntricos: família, a rede de vizinhança, o bairro, categoria profissional, parti-

do, classe social, etc. O segundo elemento é a particular combinatória - sintática e semântica - que junta esses pedaços, responsável, entre outras coisas, por todos aqueles erros de concordância e regência, cacofonias, pleonasmos e anacolutos que conferem sabor e 'autenticidade' aos depoimentos".

A forma utilizada para captar-se as representações tem sido através do discurso dos informantes. Magnani (1986) revela que, em princípio, as análises de conteúdo como método de análise privilegiavam aspectos estatístico-quantitativos. Na medida em que este tipo de análise descurava do desvendamento das estruturas mais profundas presentes no discurso, necessário se fez buscar apoio no cabedal fornecido pela análise semântica. Tal ênfase, porém, também deixou algo de lado, e esse algo consistiu nos aspectos extra discursivos, como as condições de produção e de recepção, bem como o universo social onde tais discursos são acionados. Assim, os antropólogos, no afã de minimizarem os problemas decorrentes desta análise técnica, trazida das ciências da linguagem, acabaram por abrir mão dos complexos procedimentos de análise para deixar os informantes falarem por si mesmos. O resultado foi o de, igualmente, empobrecer o trabalho de pesquisa, ao não dar conta de certas diferenças (heterogeneidade) contidas em um mesmo contexto sócio-cultural, e que emergem ao ter-se presente o entorno em que as falas são produzidas e captadas pelos atores. Buscando esclarecer o conceito, Magnani (1986) tenta resgatar as questões atinentes à noção de representação e de análise dos discursos tal como foram pensados e articulados por Malinowski (1978), pai da observação participante, que embora acreditasse em uma totalidade, não a percebia como uma realidade homogênea, mas sim como algo que surge a partir de fragmentos, pois é cotejando-se os diferentes discursos individuais, as condutas, os costumes e instituições que se consegue chegar a uma análise final. Com respeito à verossimilhança dos discursos é ainda Magnani (1984, p. 55) quem afirma: "O que está em jogo não é saber se o discurso é falso ou verdadeiro em decorrência de sua adequação com a realidade, mas se é verossímil, ou seja, capaz de parecer-se à representação que se tem dessa realidade".

As representações encerram a noção de senso comum. Geertz (1994), ao teorizar sobre a questão do senso comum, procura enfocá-lo como um sistema cultural. No seu entendimento, o senso comum tem por base a convicção de que a realidade não dispõe de outra teoria senão a da própria vida, sendo que essa questão constitui-se em um fenômeno mais aceito do que analisado. Não existem especialistas reconhecidos quando a noção presente é a do senso comum: cada indivíduo é um perito e o sentido comum está à disposição de todos os cidadãos. O senso comum representa o mundo como algo familiar, em que qualquer pessoa pode ou poderia reconhecê-lo. Para transitar pelos caminhos do senso comum basta ao indivíduo possuir uma consciência lógica e prática. Entre as qualidades do senso comum estariam (Geertz, 1994): a *naturalidade*, que concede um ar de obviedade às coisas, um sentido de elementariedade fazendo com que pareçam inerentes à situação; a *praticidade*, que aqui não possui o sentido de útil, mas de astúcia; a *transparência*, em que as concepções do senso comum sobre esta ou aquela questão são exatamente o que parecem ser nem mais nem menos, implicando simplicidade; a *assistematicidade*, ou seja, a sabedoria do senso comum apresentando-se através de provérbios, anedotas, contos morais e não mediante teorias formais e axiomáticas; e, finalmente, a *acessibilidade*, isto é, o pressuposto de que qualquer pessoa pode chegar a conclusões de senso comum.

Nos trabalhos de antropólogos contemporâneos percebe-se claramente essa assimilação do individual, do subjetivo, mas sem nunca deixar de lado o social. Victora (1992), por exemplo, em sua pesquisa sobre "Corpo e representações: as imagens do corpo e do aparelho reprodutor feminino", realizada em uma vila popular, em Porto Alegre, ao ater-se sobre as representações acerca da reprodução, observou que nesta comunidade há um domínio particular de significações que as mulheres atribuem ao funcionamento do seu corpo, dando-lhe uma dimensão de

algo único não compartilhado com nenhuma outra mulher. Todavia, apesar desta constatação, a autora (1992, p. 50) termina a sua análise expondo:

“No caso da representação destas informantes, o funcionamento do corpo é individualizado, a vivência de cada corpo, de cada menstruação e de cada gravidez são tidas como únicas. Mesmo que individualizadas, estas representações pertencem às representações do grupo em estudo como um todo, obedecendo a certas regularidades”.

Mesmo resgatando a individualização, a retomada do social aparece, em Victora (1992) quando, seguindo os passos de Durkheim, define representações sociais ou coletivas como categorias de entendimento produzidas e atualizadas coletivamente, ou seja, “...significados socialmente construídos que os indivíduos compartilham com o seu grupo social” (1992, p. 33).

## O MÉTODO ETNOGRÁFICO: EM BUSCA DOS IMPONDERÁVEIS DA VIDA REAL

### ELEMENTOS GERAIS SOBRE O MÉTODO ETNOGRÁFICO

O método utilizado na pesquisa foi o etnográfico. A coleta de dados de modo mais sistemático ocorreu em 1998, mas, a reunião dos primeiros materiais para a pesquisa já tinha iniciado em 1995. A ida a campo, com um olhar de “estranhamento”, foi precedida pela consolidação da bagagem teórica sobre o que seriam as representações sociais.

A técnica de Malinowski, “a observação participante”, essência do trabalho de campo, exigiu a disciplina do diário de campo, em que o registro de todas as observações realizadas, no dia-a-dia, é feito. A exemplo do diário da adolescência, as frustrações e alegrias, fruto da interação social determinada pelo contato com os informantes, também precisavam ser anotadas, pois é necessário ter consciência desses sentimentos ao redigir a etnografia, evitando-se, assim, posições etnocêntricas.

Mesmo com essa preocupação e tendo em mente que autores que julgam a isenção de prenoções como inviável (Blalock Jr, 1973) é de destacar nossa consciência de que ao fazer o recorte das Unidades a serem estudadas um certo etnocentrismo esteve presente.

Dois pontos relevantes no trabalho de campo merecem ser destacados: a atenção para com o tempo dos informantes; e a sensibilidade em reconhecer o momento de perguntar ou quando era preciso calar, aguardando uma ocasião mais adequada para sanar as dúvidas existentes. A sensibilidade é um atributo essencial ao etnógrafo, capaz de contribuir significativamente para a riqueza ou pobreza dos dados coletados. Além disso, a qualidade dos dados está profundamente relacionada com a capacidade de se ouvir e compreender o outro com base na emoção. Antes de constituir-se em um entrave à execução da pesquisa, a emoção contribui no processo de desconstrução necessário para a realização do estudo (sobre a emoção no trabalho etnográfico ver Neves, 1986; DaMatta, 1987; Cavedon, 1992).

A construção do texto etnográfico foi feita após decorrido um considerável espaço de tempo da coleta de dados. De modo que este afastamento, se por um lado, permitiu uma interpretação mais distanciada do objeto, por outro, pode ter gerado algumas distorções. Afinal, o texto etnográfico é o que o pesquisador escreve sobre o trabalho de campo (Geertz, 1978). Na elaboração do texto, foi privilegiada a polifonia, ou seja, tanto os informantes, como os teóricos consagrados na área e os próprios autores do estudo possuem voz no texto. Contudo, foi necessário atentar para que, na descrição, a distinção entre o êmico (categorias dos informantes) e o ético (categorias dos etnógrafos) ficasse perfeitamente

identificável. Ao contrário deste trabalho, no texto original que resultou da pesquisa foi sempre utilizada a primeira pessoa por estar mais conforme com o fazer etnográfico. Também nesse texto original, a transcrição das falas apresentou-se tal qual os informantes se expressaram.

## OS INFORMANTES E A COLETA DE DADOS

Os atores escolhidos foram: os alunos de Graduação, os professores e os funcionários das Unidades que abrigam os cursos de Ciências Econômicas, Ciências Administrativas e Ciências Contábeis. Foi observado o critério de tempo de envolvimento de alunos, professores e funcionários com a instituição pesquisada para a seleção dos informantes. A escolha dos alunos da Graduação deveu-se ao fato de ser esse segmento o que comporta um maior número de alunos e o que permanece em contato com a instituição por mais tempo. A visão dos diferentes atores envolvidos em cada uma das instituições foi a determinante para identificar as diferenças e fragmentações culturais e não a da diferenciação entre cursos. Foram assumidos como verdadeiros e absolutos os três grupos oficiais, quais sejam, professores, alunos e funcionários, que foram tratados de maneira homogênea, o que implicou a perda das diferenças existentes intra-grupos: ou seja, uma secretária de departamento, provavelmente, possui uma percepção sobre a Universidade diferente daquela de um assistente administrativo que atua junto a um Programa de Pós-Graduação, um professor de 20 horas pode perceber a Universidade de modo diferente de um professor de 40 horas, os alunos em início de curso e aqueles em final de curso podem ter representações antagônicas sobre a Universidade. Estes pontos não abordados apontam para os limites da pesquisa.

Utilizou-se inicialmente a planilha de horários e prédios junto aos Departamentos para que se pudesse obter dados com os alunos. Não demorou para que se comprovasse uma das falas mais constantes dos alunos: a da falta de assiduidade dos professores e conseqüentemente, a dificuldade séria da coleta de dados dessa forma. Tentou-se, então, contatar com os professores previamente solicitando a utilização de um tempo de sua aula para aplicar o questionário (uma única pergunta aberta) junto aos discentes. O trabalho mostrou-se mais prodcente. Junto aos professores utilizou-se a entrevista, em face da boa acolhida a essa técnica. Todos os professores fizeram um agendamento prévio e somente uma professora preferiu que fosse anotado seu depoimento ao invés de fazer uso do gravador. Com os funcionários foram utilizados questionários e entrevistas.

O material documental, sempre que disponível, serviu para comparar aquilo que consta dos registros com as vivências dos atores.

Tratando-se de pesquisa qualitativa, não se calculou amostra no sentido clássico da expressão. Adotou-se procedimento de acordo com o preceituado por Deslandes (1998, p. 43) que afirma que a definição da amostra na pesquisa qualitativa "... não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade." Assim, a representatividade é determinada pela pluralidade no perfil dos informantes, ou seja, homens, mulheres, casados, solteiros, divorciados, com ou sem filhos, de diferentes idades, trabalhando ou não, residindo na capital ou não e com tempo de vinculação institucional também diversificado, considerados como aspectos relevantes com relação à representatividade nas pesquisas de cunho qualitativo. Assim, na busca dessa diversidade foram pesquisados 117 alunos; 74 homens e 43 mulheres. O aluno mais velho possuía 50 anos e o mais jovem 18 anos. A média de idade encontrada foi de 22 anos. Dos 117 alunos, 99 eram solteiros; 17 eram casados; e, 1 tinham outra situação civil (separados, divorciados). No que concerne aos filhos, 107 alunos não possuíam filhos; 4 tinham 1 filho; e 6, 2 filhos. Quanto ao trabalho, 77 trabalhavam e 40 não. A maioria dos alunos (68) trabalhava em Porto Alegre Moravam em Porto Alegre 95 alunos.

Foram 14 os professores entrevistados; 10 homens e 4 mulheres. O professor mais velho possuía 62 anos e o mais jovem 34 anos. A idade média era de 49 anos. Dos 14 professores, 8 eram casados, 3 eram solteiros e 3 detinham outra situação civil (separados, divorciados). Seis dos professores não possuíam filhos; 1 tinha 1 filho; 4 possuíam 2 filhos; 2 possuíam 3 filhos; 1 tinha mais de 3 filhos. Dos 14 professores, 13 residiam em Porto Alegre e 1 em São Leopoldo. Quanto à formação: 11 possuíam o título de Doutor; 1 era Doutorando; 1 Mestre; e 1 Especialista.

Participaram da pesquisa 7 funcionários sendo 5 mulheres e 2 homens. A idade média dos funcionários era de 39 anos. O funcionário mais velho possuía 45 anos e o mais jovem 33 anos. Dos 7 funcionários, 6 eram casados e 1 separado. Quanto ao número de filhos: 5 possuíam 1 filho e 2 possuíam 2 filhos. No que concerne à moradia: 5 residiam em Porto Alegre; 1 em Guaíba e 1 em Canoas. Quanto à escolaridade: 4 possuíam superior completo; 2 possuíam 2.º Grau Completo e 1 superior incompleto.

Um clima de camaradagem e descontração dominou toda a pesquisa e em alguns momentos contou com a emoção que longe de interferir negativamente, contribuiu na busca dos imponderáveis da vida real acadêmica.

## O TRATAMENTO DOS DADOS

Num primeiro momento foram lidos todos os questionários respondidos pelos alunos. A partir daí, foram identificadas as categorias que se faziam presentes na maioria das falas. A seguir dentro de cada categoria, foram enquadrados os temas. Os temas recorrentes foram selecionados. Em seqüência, foi estabelecido, em cada categoria, um ranking dos temas colocando-os em uma ordenação que vai da maior à menor incidência. Finalmente, diante do material assim classificado foi possível concluir acerca da ambigüidade presente no contexto da universidade estudada, mediante análise do conteúdo dos temas.

Idêntico procedimento foi realizado com as entrevistas dos professores e questionários e entrevistas dos funcionários. Quanto ao conteúdo presente nos temas que compõem cada categoria houve, em alguns casos, uma mescla de aspectos positivos e negativos, tendo sido possível, porém, detectar uma predominância.

As falas de cada grupo de atores, ou seja, dos professores, dos alunos e dos funcionários foram analisadas sob o ponto de vista da díade excelência/deficiência (Morin, s/d, 1996), para ao final ser verificado quais as representações que aparecem como integradoras, diferenciadas ou fragmentadas.

## OS DISCURSOS ACERCA DA UNIVERSIDADE

### AS SIGNIFICAÇÕES NA FALA DOS ALUNOS

As categorias reveladas nas falas dos alunos acerca de seu cotidiano na Universidade foram: Universidade, Professores, Cursos, Alunos e sobre a Própria Atuação. A precariedade dos recursos da Universidade foi o **tema** que apareceu em **primeiro** lugar na fala dos alunos dentro da categoria Universidade. A carência de recursos, as salas de aula e os prédios em péssimo estado de conservação, bem como a inexistência de material básico, como o giz, para que a aula pudesse ser ministrada pelo professor, pautou os depoimentos. O **segundo tema** retratou a organização dos horários em diferentes turnos refletindo-se no tema posicionado em **quinto** lugar que é a dificuldade em conciliar trabalho com estudo, podendo ainda ser cotejado, igualmente, com um dos temas classificados em **sexto** lugar, qual seja, a dificuldade dos alunos de encontrarem estágios de apenas seis horas diárias, isto é, de conseguirem atender a uma determinação da Universidade que

impede estágios cujo número de horas ultrapasse a seis. O **terceiro** tema diz respeito às greves e às dificuldades decorrentes das mesmas. O **quarto** tema é o que reconhece a Universidade como de renome nacional. O outro tema que ocupa a **sexta** posição é a gratuidade da Universidade.

Especificamente sobre a infra-estrutura, uma aluna fez a seguinte colocação: “O Pavilhão, pertencente ao nosso prédio é um lixo: vidros quebrados, lâmpadas queimadas, banheiros sem papel e sabão, cadeiras quebradas, mal conservado, com infiltrações. Como se não bastasse, quando chove fica um esgoto ao céu aberto, fedendo” (aluna de Ciências Contábeis, 20 anos, 2.º semestre). “A estrutura física é uma bagunça, e necessita urgentemente de reformas e melhorias” (aluna de Administração de Empresas, 36 anos, 2.º semestre).

No tema horários evidenciou-se que o alunado tem a representação de que “todo” o “seu” tempo só pode ser destinado para a Universidade. Como diz uma aluna de Ciências Contábeis: “Prepare-se para viver na Universidade” (19 anos, 2.º semestre). As constantes greves (terceiro tema) são consideradas como um transtorno para o alunado que vê todo o planejamento da sua vida pessoal ser prejudicado. Além disso, a frustração parece ser ainda maior na medida em que a pauta de reivindicações grevistas não é atendida ou atendida de maneira muito ínfima.

A despeito de todas as críticas, a noção de que a Universidade é renomada (tema em quarto lugar) constitui-se em algo externado pelos alunos: “apesar de todas as greves e paralisações, é uma entidade reconhecida pelo seu trabalho e pelos profissionais que forma” (aluna de Administração de Empresas, 40 anos, 2.º semestre).

A gratuidade do ensino (sexto tema) aparece no discurso dos alunos por ocasião do Vestibular e reaparece entre aqueles que se encontram cursando a Universidade e há quem alerte que a Universidade “ainda” é gratuita: “- ‘Por enquanto’ não precisamos pagar a universidade, ela é gratuita” (aluna de Ciências Contábeis, 19 anos, 2º semestre).

Na categoria Professores, o **tema** que **primeiro** se sobressai no discurso dos alunos é sobre a qualificação do corpo docente que, no entanto, precisa ser cotejada com o **segundo tema** recorrente que é aquele que tece referências negativas sobre os professores, especialmente, no que concerne às suas faltas e atrasos.

No dizer de um aluno dos cursos de Ciências Contábeis e de Ciências Econômicas (28 anos, 5.º semestre): “A excelência do corpo docente é que nos motiva e nos permite ‘encher a boca’ para dizer: - Sou aluno da Federal!”. Os professores são representados de modo deficiente quando demonstram falta de interesse, faltam à aula, chegam atrasados e não avisam, ou ministram aulas sem uma preparação prévia. A falta de didática é atribuída aos professores substitutos (admitidos através de concurso simplificado). A categoria cursos tem como tema a noção de que os cursos da Universidade são bons/ótimos, os melhores do Rio Grande do Sul e do Brasil: “O curso é excelente, mas o nível de exigência é alto” (aluna de Ciências Econômicas, 20 anos, 4º semestre). Para os alunos de Ciências Contábeis: “Com base na minha experiência eu diria que o curso de Ciências Contábeis é um dos mais qualificados do Brasil ...” (18 anos, 2.º semestre). Segundo os alunos do curso de Administração de Empresas: “O curso de Ciências Administrativas é renomado nacionalmente, e figura entre as melhores faculdades do país nesta área” (aluno de Administração de Empresas, 19 anos, 2.º semestre).

Quanto à categoria Alunos, o **tema** presente (**primeiro**) no discurso dos discentes é de que os mesmos são pessoas capazes, de alto nível intelectual, afinal, quem entra, nesta Universidade, segundo eles, “é porque é bom”, isto em face do próprio rigorismo imposto pela seleção através do concurso vestibular.

Na categoria Própria atuação, o tema que ocupa a **primeira** posição é aquele em que o aluno faz um discurso sobre a sua atitude no desempenho deste papel. Duas idéias são recorrentes: a de que o aluno é responsável pela sua aprendizagem e que nesta Universidade o aluno tem que fazer por si no sentido de conseguir se articular dentro do ambiente acadêmico, pois como alguns alunos

afirmaram “nada cai do céu” ou “nenhuma mão invisível vai fazer nada por você”. “Estar nesta universidade é ter que assumir o compromisso de correr atrás do que se necessita, desde conseguir um bom horário para as cadeiras, até um simples documento de que necessite (a burocracia é enorme)” (aluna de Administração de Empresas, 21 anos, 2.º semestre). No dizer dos alunos essa sistemática faz com que o aluno desenvolva a sua capacidade de tomar iniciativa acerca daquilo que lhe interessa.

## AS SIGNIFICAÇÕES NA FALA DOS PROFESSORES

As falas dos professores privilegiaram aspectos que puderam ser aglutinados em quatro categorias: Universidade, Professores, Própria Atuação e Funcionários.

Se por um lado os professores sentem orgulho por trabalhar na Universidade, por outro, reconhecem as deficiências que a Instituição apresenta, dentre elas, a precariedade das condições da sua estrutura física que se encontra deteriorada interferindo no trabalho do professor que diz não poder contar com os recursos materiais para apoiá-lo na sua atividade docente (**primeiro** tema nesta categoria). Essa deficiência põe em xeque, por exemplo, o discurso oficial que compara a produtividade de um professor dos Estados Unidos ou da Europa com a produtividade de um professor brasileiro. Segundo um professor entrevistado, nas universidades norte-americanas, o professor que possui uma turma de cem alunos, conta com monitores e auxiliares, normalmente, alunos de Mestrado/Doutorado, que aplicam as provas, corrigem, coordenam os trabalhos em grupo realizados com os alunos, etc., sendo que as aulas são ministradas de uma forma que se assemelha em muito a conferências, além de disporem de todos os recursos materiais necessários.

A maioria dos professores entrevistados levantaram a inexistência de um prédio único, onde os alunos pudessem assistir a todas as aulas que fossem do seu curso. A maratona de percorrer 11 prédios foi mencionada pelos professores asserverando que um prédio único poderia criar uma identificação maior com os cursos.

Os baixos salários fazem com que os recursos humanos também se tornem deficitários e desmotivados.

Um dos temas que ocupa a **segunda** posição dentro da categoria Universidade é o que dá conta do respeito que o nome da Universidade desfruta diante dos mais diferentes segmentos da sociedade. A tradição do nome como um referencial em termos acadêmicos foi ressaltado, em alguns depoimentos, com a assertiva de que a Universidade “ainda” goza de credibilidade junto a sociedade. O tema que ocupa a outra **segunda** posição nesta categoria é a questão da inexistência de controle sobre a atividade docente. Os mecanismos para que os professores se mantenham dentro das regras mínimas impostas pela instituição são difíceis de serem operacionalizados em face da dispersão dos locais onde as aulas são ministradas. Os casos mais graves que exigem uma atitude mais severa esbarram em procedimentos burocratizados que demandam tempo e que por vezes se mostram inócuos diante da situação.

O fato dos professores serem dedicados às suas atividades pode estar relacionado com a necessidade de auto-realização (Maslow, 1993) presente, mais do que qualquer outro fator, dentre a maioria dos que trabalham no espaço acadêmico e pode ser justificada pela colocação de um professor, no que tange à vaidade decorrente da produção intelectual: “... nós somos vaidosos, nós somos presunçosos até, certo? (...) há (...) muita vaidade, a vaidade intelectual ...” (professor no curso de Administração de Empresas, trabalha há 24 anos na Universidade).

Tal vaidade, segundo o mesmo professor, é histórica, na medida em que remonta aos primórdios da ciência, quando os cientistas entabulavam discussões através de longas correspondências e através das sociedades científicas. Hoje, essa disputa estaria centrada no número de publicações, pois segundo esse professor: “nós temos que publicar e publicar é uma forma de aparecer; no fundo, no



fundo” e daí advém o envaidecimento de ter publicado um número maior de artigos do que o colega.

A efetivação do controle e o cumprimento das normas também são cobrados:

“(...) eu acho que as pessoas deveriam ter mais profissionalismo e, ãh, tomar atitudes que às vezes se tornam antipáticas tipo assim: não tá trabalhando direito meu caro, vai para a geladeira e se não conseguir resolver de jeito nenhum, vai embora, né?”

(...) essa palavra controle, sinto muito, mas ela é necessária ...” (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 4 anos na Universidade).

A temática que ocupa a **terceira** posição é a que classifica a Universidade como uma burocracia. Aqui cabe uma reflexão. O que se acabou de verificar nos discursos dos professores é a inexistência de controle, porém, a Universidade é classificada como uma burocracia (Weber, 1971) pelos mesmos. Aparentemente há uma contradição, pois é dada ênfase em vários discursos ao fato das normas serem cumpridas e, no entanto, alguns reclamam da falta de controle que repercute em “bagunça” no Departamento. Todavia, o que parece estar presente, em alguns momentos, são as disfunções da burocracia, levantadas por Merton (1971), que se caracteriza dentre outros aspectos pelo excessivo apego às normas que passam a ser consideradas absolutas e não de modo relativo. O estudo de Hardy e Fachin (1996) em que a mesma universidade foi pesquisada, caracterizou-a como uma burocracia profissional, subtipo “anarquia organizada”.

O tema que ocupa a **quarta** posição, dentro da categoria Universidade, é o que ênfatiza a liberdade existente nesse contexto. No dizer de uma professora do curso de Ciências Econômicas: “cada um cria o seu espaço” (trabalha há 22 anos na Universidade).

O tema que ocupa a **primeira** posição, na categoria Professores, é a utilização do nome da Universidade, por certos professores, como “vitrine”, ou seja, eles visam a obter, através da respeitabilidade do nome, prestígio junto a outras organizações onde atuam ou mesmo melhorar o valor da hora técnica nas consultorias que realizam. Os professores, ao fazerem referência à atitude desses colegas, reputam-na como danosa na medida em que há uma espécie de preocupação com os ganhos pessoais em detrimento da instituição. É como se a Universidade fosse explorada, uma vez que há uma apropriação das benesses fornecidas pela própria “grife”, sem uma contrapartida em termos de trabalho e de apego institucional, como no depoimento abaixo:

“Não existe comprometimento profissional dos professores com o Departamento, isso causa um problema sério e, ninguém vê a universidade como uma atividade profissional; vê como um cartão, nem como um bico, como um cartão; se fosse bico o salário que ganha um professor não compensa, então é mais como um cartão de visita, sem dúvida, e ainda é cartão de visita. Então, os professores na maioria do meu Departamento vê isso como um cartão” (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 8 anos na Universidade).

O tema que ocupa a **segunda** posição na categoria Professores é a que põe em confronto os sentimentos dos novos professores com os dos antigos. Há uma espécie de tatear de ambos os lados, afinal, ainda, não sabem bem com quem estão lidando. Os dois lados parecem cautelosos.

O tema que se fez presente nas falas de praticamente todos os professores entrevistados, na categoria Própria Atuação, foi a que apregoa o apego à instituição (primeira). A maior parte das pessoas entrevistadas (professores) foram alunos da Universidade (na Graduação). Há nos discursos um orgulho e um envolvimento com a Universidade que algumas vezes são justificados através de uma racionalização de cunho ideológico e que em outras transparece sob uma

égide de afetividade inexplicável e sintetizada pela afirmação “eu tenho orgulho, gosto daqui”, ou ganha, ainda, um contorno de uma análise psicanalítica. O lecionar nesta Universidade pode também ser classificado como algo “natural” em uma trajetória de vida: “Uma decorrência natural, não é? Estudante, monitor, atividades que eu tinha sempre eram ligadas, inclusive no início, sempre com professores daqui” (professor no curso de Ciências Contábeis, trabalha há 20 anos na Universidade).

Atrelado ao que foi exposto anteriormente existe também a noção de que as pessoas são vocacionadas para o ambiente acadêmico e o ambiente ideal para o exercício da prática acadêmica seria essa Universidade estudada.

Dentre o grupo de professores entrevistados um dos pontos fortes da Universidade seria a pesquisa, a excelência em pesquisa, que atrai a quem quer uma atuação nesse âmbito. Esse apego institucional é tão forte que para dois professores o nome da Universidade foi associado à expressão “minha vida”.

O **primeiro tema** (e único) acerca da categoria Funcionários é o que diz respeito à falta de incentivo a eles dado, seja em termos de remuneração, seja através da possibilidade de galgar postos mais elevados com funções mais desafiantes, repercutindo negativamente no moral e na auto-estima dos funcionários.

Há ocupação de funções por professores que poderiam ter ficado nas mãos dos técnicos o que acaba por esvaziar a carreira dos primeiros.

Para os professores, a frustração de muitos funcionários frente a essa realidade é acentuada em razão da sua qualificação, pois, quanto maior a qualificação menores os horizontes visualizados.

## AS SIGNIFICAÇÕES NA FALA DOS FUNCIONÁRIOS

A categoria privilegiada pelos funcionários foi a da Universidade, e o tema em evidência o da falta de perspectivas profissionais futuras.

A crise salarial que vem desde 1995 (inexistência de reajustes) e mais o mau aproveitamento do potencial dos funcionários emerge sob a forma de desmotivação dentre esses integrantes da comunidade acadêmica. O espaço acadêmico permite o crescimento de seus membros, porém, na hora em que os mesmos julgam pertinente pôr em prática os conhecimentos adquiridos, esbarram com atividades rotineiras sem nenhum desafio maior. Ascensão na carreira e melhoria salarial configuram-se como dois aspectos presentes em um horizonte nebuloso. A revelação da sua dificuldade em ver “a luz no fundo do túnel” é assim exposta por um funcionário a um suposto amigo:

“Quanto às possibilidades de ascensão não vejo nenhuma pois nós dependemos de concurso público. Quanto aos salários, dependemos do governo Federal. Portanto se realmente queres ingressar numa organização que não tem a menor possibilidade de visualizar um futuro promissor devemos analisar profundamente toda a possibilidade. Quer entrar pelos salários? Pela possibilidade de realização profissional? Pela estabilidade? Bom por esta última já não tenho mais certeza.

Falando aqui, começo a pensar, porque eu ainda continuo aqui? Porque ingressei (...)? Será que eu já atingi meu ‘nível de incompetência’? Até que ponto vale a pena lutar para que o serviço público seja eficiente e eficaz?

Dúvidas, dúvidas e mais dúvidas que agora neste instante não consigo responder” (trabalha há 5 anos na Universidade).

## ENTRECRUZANDO AS FALAS DOS TRÊS GRUPOS DE ATORES

Os alunos e os professores colocaram a escassez de recursos como o **primeiro tema** dentro da categoria Universidade. Também existe uma identidade

nas falas a respeito do fato da Universidade ser renomada embora os *rankings* sejam diferentes (para os alunos ocupa a quarta posição e para os professores a segunda posição). Na categoria Professores, o despreparo dos professores, revelado na fala dos alunos, pode ser decorrência da falta de controle (categoria Universidade) e no uso da Universidade como vitrine (categoria Professores) revelados no discurso dos professores.

Professores e funcionários foram consoantes em seus depoimentos sobre a falta de incentivos e a desmotivação dos funcionários. Os alunos não fizeram referências aos funcionários.

No quadro a seguir, os atores, categorias e temas evidenciados são colocados de forma a tornar mais visível para o leitor as representações presentes na Universidade estudada.

ATORES CATEGORIAS	ALUNOS	PROFESSORES	FUNCIONÁRIOS
Universidade	-Escassez de recursos – d -Horários quebrados – d -Greves – d -Universidade de renome - e -Dificuldade em conciliar estudo e trabalho – d -Gratuidade – e -Dificuldade em conseguir estágio de 6 horas – d	-Escassez de recursos - d -Universidade de renome - e -Falta de Controle - d -Burocracia - d -Liberdade - e	-Falta de perspectivas profissionais – d
Professores	-Competentes – e -Despreparados – d	-Uso da Universidade como vitrine - d -Relacionamento antigos e novos professores - d	_____
Alunos	-Capazes/de alto nível intelectual – e	_____	_____
Cursos	- Bons/ótimos – e	_____	_____
Própria atuação	- Responsável pela aprendizagem/ iniciativa – e	-Amor à instituição - e	_____
Funcionários	_____	-Falta de perspectivas profissionais - d	_____

d - deficiência e - excelência Fonte: Dados Coletados

Após a categorização, a identificação dos temas e dos conteúdos permite que se ponha a descoberto a díade ordem/desordem. A base filosófica de Morin (s/d) aponta para a indissociabilidade desses dois conceitos, que devem ser vistos como complementares. A ordem implica regularidade, repetição, constância; a desordem é caracterizada pela agitação, irregularidade, turbilhão. Na Universidade estudada esta díade se faz presente embora se observe predomínio da desordem (deficiência).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Embora Morin possa levar o leitor a traduzir o conceito de desordem como ligado à idéia de deficiência, a idéia de uma certa desordem pode traduzir alguns aspectos da "anarquia organizada" (March e Olsen, 1976). Hardy e Fachin (2000, p. 57) assim definiram a Universidade: "A UFRGS é uma universidade cuja ação se assemelha ao que ocorre nas anarquias organizadas onde o comportamento é não intencional e se dá ao acaso. As características do modelo da 'anarquia organizada' ou 'lata de lixo' são: ambigüidade em relação aos objetivos; tecnologia problemática; participação fluida; profissionalismo e insumos do cliente" (Baldrige et al., 1977). A maioria das condições aqui listadas está presente na UFRGS."

Ao analisar-se a Universidade estudada é possível verificar a existência de duas vertentes, uma que apregoa o papel social da Universidade, a gratuidade; e outra que entende que a universidade deva cobrar uma mensalidade dos alunos. Tem-se, assim, a diáde social/mercado.<sup>2</sup>

É assim, a partir do estudo de Rocha (1995) que identificamos que o dilema brasileiro por ele encontrado se repete, no âmbito social, no estudo da Universidade estudada.<sup>3</sup> Assim, os três modelos são também encontrados na UFRGS:

O *romântico/civilizador* estaria em discursos tais como:

“Eu acho que a função [desta Universidade], na minha opinião, é cooperar com a sociedade no sentido de criar novos caminhos, não é? Pra solucionar os problemas que a sociedade tem, em todos os sentidos, ela não é panacéia de todos os problemas, mas é um lugar onde se pode pensar na solução, criar solução, discutir solução” (professora no curso de Administração de Empresas, trabalha há 1 ano na Universidade).

O *corporativo/burocrático* aparece de forma *negativa*, na medida em que os professores e funcionários faltam a seus compromissos, não se preocupando em avisar a quem de direito; também no caso dos professores que usam a Universidade como vitrine para obter um ganho maior em suas consultorias particulares. A vertente *positiva* dessa representação seria o amor à instituição, o apego à mesma e a vontade de vê-la progredir, avançar.

A representação *elitista/predadora* é aquela que enfatiza serem os mais aquinhoados os que tem acesso à Universidade Pública, ou seja, a elite usufrui de algo que deveria ser concedido aos mais pobres.

## CONCLUSÃO

O desvendamento das representações sociais da Universidade estudada, o questionamento sobre homogeneidade ou heterogeneidade da cultura indicaram a pertinência da proposta teórica de Martin & Frost (2000). A *diferenciação* da cultura organizacional das unidades estudadas na Universidade torna-se evidente nas *temáticas divergentes* presentes nas falas dos três grupos de atores. Por exemplo, *dificuldade de conciliar estudo e trabalho* é uma significação sobre a Universidade restrita ao grupo dos alunos e a *liberdade* é uma significação sobre a Universidade partilhada só pelo grupo de professores. A *fragmentação* encontra-se nas *temáticas convergentes* entre indivíduos de grupos diferentes, ou seja: as temáticas Escassez de Recursos e Universidade de Renome são partilhadas por

<sup>2</sup> Rocha (1995) fez um estudo das representações sociais presentes no Banco do Brasil. Diante do que encontrou, concluiu existir uma dupla imagem das atribuições do Banco do Brasil que atravessa tanto seus funcionários quanto a sociedade abrangente. Em suas palavras (Rocha, 1995, p. 49): “Assim, uma dualidade característica da cultura brasileira assume vários conteúdos particulares quando traduzida para o contexto da cultura Banco do Brasil. (...) [identificando] o Banco do Brasil, por um lado, [como] uma empresa de mercado, cujo destino é a obtenção do lucro e, por outro, uma empresa social, cujo destino é a responsabilidade por uma parcela significativa de nosso progresso. Estas representações opostas são a eloquente presença de um dilema e sua angústia - real e/ou simbólica - de ser alguma coisa e seu contrário a um só tempo”.

<sup>3</sup> Rocha (1995) identificou três vertentes ligadas às representações do Banco do Brasil ligadas à noção de banco social : a vertente *romântico/civilizador*, a *corporativo/burocrático* e a *elitista/predador*. A primeira vertente tende a enfatizar o caráter missionário que o Banco precisaria assumir diante do Brasil, isto é, “sustentar a agricultura”, “alavancar o desenvolvimento”, auxílio à cultura e à educação. Esse modelo revela uma generosidade. O segundo modelo, o *corporativo / burocrático*, traz à tona imagens de funcionário despreocupado em relação ao cliente, sem comprometimento com a empresa e que recebe um alto salário. O modelo *elitista/ predador* é aquele que atrela o banco à idéia de uso indevido do mesmo, a negócios de natureza duvidosa e privilégios às elites. Tais categorias encontradas nessa obra de Rocha nos levaram a procurar categorias semelhantes (que encontramos) na Universidade estudada.

alunos e professores; a temática Falta de Perspectivas Profissionais para os funcionários é partilhada por funcionários e professores. A *integração* é determinada pelo predomínio da deficiência (desordem para Morin).

O descortinamento das representações sociais, além de evidenciar a diferenciação, a fragmentação e a integração cultural, permitiu extrapolarmos em termos de análise para aspectos mais macro-culturais e mesmo filosóficos, os quais, dada a sua relevância, foram inseridos nesta conclusão.

Ainda, e buscando no trabalho de Rocha (1995) elementos inspiradores, identificou-se representações similares em trabalhos distintos, de pesquisadores distintos e de ambiente organizacional diverso, a possivelmente revelar características presentes na cultura brasileira e nos dilemas enfrentados que podem levar ao conhecimento melhor da cultura brasileira.

Por outro lado, a Universidade estudada, ao encontrar em seu meio pessoas que entendem ser preciso defendê-la com abnegação e bravura, o que fica caracterizado no amor pela instituição e na representação Universidade de renome, remete-nos à reprodução, aí, dos brios presentes no imaginário do povo gaúcho que julga necessário lutar pelas instituições nas quais acredita e que lhes são caras e que simbolicamente se encontram quando de eventos sociais como o da Revolução dos Farrapos (1935-1945). Assim, não se pode excluir, nessa interpretação, que, mais do que uma Universidade Federal, é uma Universidade Federal em território gaúcho, com renome nacional. Reproduzamos o pensamento de Oliven (1992, p. 49-50):

“As peculiaridades do Rio Grande do Sul contribuem para a construção de uma série de representações em torno dele que acabam adquirindo uma força quase mítica que as projeta até nossos dias e as fazem informar a ação e criar práticas no presente.

Na construção social da identidade do gaúcho brasileiro há uma referência constante a elementos que evocam um passado glorioso no qual se forjou sua figura, cuja existência seria marcada pela vida em vastos campos, a presença do cavalo, a fronteira cisplatina, a virilidade e a bravura do homem ao enfrentar o inimigo ou as forças da natureza, a lealdade, a honra etc.”.

Essa postura dos gaúchos evidencia igualmente a heterogeneidade presente na cultura brasileira, ou seja, nesse âmbito macro cultural também ocorre diferenciação, fragmentação e integração, algo que sem dúvida repercute no universo micro, das organizações.

Pode-se, ainda, fazer outra consideração, decorrente do desvendamento de uma representação, qual seja, a de que, na Universidade estudada, há o privilégio da erudição, da intelectualidade, evidenciada na fala dos alunos ao discorrerem sobre si mesmos. O pensamento de Morin (1998) vem bem a propósito aqui, quando adverte que a partir do século XVII, houve uma ruptura entre a ciência, a técnica que ficaram de um lado e a poesia e a cultura humanista que ficaram de outro. No momento atual, a poesia vem se separando da prosa. A poesia, na cultura ocidental, passa a ser aceita nos momentos de lazer. Só que o homem precisa mesclar em sua vida as práticas e as técnicas materiais necessárias para a sua existência (prosa) com a dança, a poesia, o amor (poesia), ou seja, buscar o entrelaçamento desses opostos, tal como faziam os primitivos. Nas palavras de Morin (1998, p. 35):

“Inicialmente, é preciso reconhecer que, qualquer que seja a cultura, o ser humano produz duas linguagens a partir de sua língua: uma, racional, empírica, prática, técnica; outra, simbólica, mítica, mágica. A primeira tende a precisar, denotar, definir, apoiar-se sobre a lógica e ensaia objetivar o que ela mesma expressa. A segunda utiliza mais a conotação, a analogia, a metáfora, ou seja, esse halo de significações que circunda cada palavra, cada enunciado e que ensaia traduzir a verdade da subjetividade”.

Da vivência dos pesquisadores e dos resultados colhidos, conclui-se que falta à Universidade em questão mais consideração, na vida ordinária, a aspectos voltados ao lazer, à convivência. De acordo com Morin (1998) é preciso haver o entrelaçamento da prosa com a poesia. A Universidade estaria privilegiando a prosa e, portanto, não estaria mantendo essa complementaridade necessária.

## REFERÊNCIAS

- BLALOCK JR., H.M. **Introdução à pesquisa social**. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Navegantes da Esperança**; análise de um ritual religioso-urbano em Porto-Alegre. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1992.
- DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**; para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Relativizando**; uma introdução à Antropologia Social. Rio de Janeiro, Rocco, 1987.
- DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 1998.
- \_\_\_\_\_. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro, Rocco, 1991.
- FISCHER, Tânia e MACALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia e NORD, Walter, org. edição original, CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia, org. da edição brasileira. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001, vol. II., p. 252-259
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Conocimiento local**. Barcelona, Paidós, 1994.
- HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre, UFRGS, 2000, 2ª edição.
- MAGNANI, José Guilherme Cantor. **Festa no pedaço**; cultura popular e lazer na cidade. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- \_\_\_\_\_. Discurso e representação, ou de como os baloma de kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas. In: CARDOSO, Ruth. **A aventura antropológica**; teoria e pesquisa. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
- MALINOWSKI, Bronislaw. **Os argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- MARCH, J. & OLSEN, J. **Ambiguity and Choice in organizations**. Bergen, Norway, Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN, Joanne & FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia e NORD, Walter R., organizadores da edição original; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001, pp. 219-251.
- MASLOW, Abraham. **El hombre autorrealizado**; hacia una psicología del ser. Argentina, Troquel, 1993.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Portugal, Europa-América, s/d.
- \_\_\_\_\_. **Amor, poesia, sabedoria**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1998.
- NEVES, Leczy Consuelo. **A casa do mágico**. Rio de Janeiro, Agir, 1986.
- OLIVEN, Ruben George. **A parte e o todo**; a diversidade cultural no Brasil-Nação. Petrópolis, Vozes, 1992.
- ROCHA, Everardo. **Cientes e brasileiros**; notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. mar. 1995. Original.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3, set. 1983.
- SOARES, Mozart Pereira e SILVA, Pery Pinto Diniz. **Memória da Universidade .... 1934-1964**. Porto Alegre, UFRGS, 1992.
- VIANNA, Francisco José Oliveira. **Populações Meridionais do Brasil**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1974
- VICTORA, Ceres. Corpo e representações; as imagens do corpo e do aparelho reprodutor feminino. In: LEAL, Ondina Fachel. **Antropologia do corpo e da saúde II**. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/UFRGS, 1992.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Eduardo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

# AS DIMENSÕES DA RACIONALIDADE E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: A MEDIAÇÃO ENTRE A MODERNIDADE E A PÓS-MODERNIDADE

Raimundo S. Leal\*

## RESUMO

O presente artigo, de natureza teórica, reflete sobre o dilema dos estudos organizacionais diante do primado iluminista, ainda predominante, mesmo diante das críticas pós-modernistas. Aponta-se e propõe a inclusão de uma terceira matriz, que junto a duas outras matrizes - racionalidade e empirismo – pode possibilitar a superação da crise presente nos estudos e pesquisas organizacionais e o compartilhamento de elementos, permitindo um discurso próximo a algum entendimento. O artigo é desenvolvido através da caracterização das duas matrizes iniciais, sendo apresentado em seguida traços da pós-modernidade, para então considerar a partir de um quadro descritivo e teórico, a terceira matriz, articulando-a com as duas anteriores. Demonstra-se, em seguida, como se dá a presença dessa terceira matriz nos estudos organizacionais, nacional e internacional, considerando, ao final, elementos de argumentação que permitam considerar a proposição efetuada.

## ABSTRACT

This article, of theoretical nature, discusses the dilemma of the organization studies face to the enlightenment reference, still dominant, even after the post-modernist criticisms. It is recognized and proposes the inclusion of a third concept which, with rationality empiricism can enable the overcome of a crisis existing in studies and research in the organizational field. The article claims the possibility of sharing theoretical elements of these three concepts leading to a possible agreement. The article develops the two first concepts followed by features of the post-modernist phenomenon in order to develop the third concept, ending with the articulation of all of them. Finally, the presence of this third concept in the organizational studies is showed.

\* Professor da Escola de Administração da UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA  
Pesquisador do NEPOL/EA-UFBA.



## INTRODUÇÃO

Há um entendimento geral que, pelo menos dentro do mundo ocidental, a maior parte do século passado foi dominada por uma ordem engendrada de concepções que pode ser nominada de moderno. São características desse período a ênfase na tecnologia, nas condições materiais, nas muitas formas de vida institucional e de práticas culturais envolvendo aí a literatura, arte, arquitetura. Ou seja, o termo modernidade é tradicionalmente utilizado para enfatizar uma combinação de características tecnológicas, econômicas e institucionais (Giddens, 1990).

Os estudos organizacionais, em particular, nas últimas três décadas, têm buscado acompanhar as mudanças sociais, econômicas e/ou políticas, fazendo uso de novos aportes teóricos que possam auxiliar na reflexão teórica, superando ou mediando os conflitos e tensões sociais. Burrell & Morgan (1979) apontam a necessidade de novas abordagens teóricas para os estudos organizacionais, ressaltando que não apenas novas abordagens são necessárias, mas também, novas possibilidades de reflexão e análise diante da crise e contradição presentes na área.

Nesse particular, a época em que vivemos mostra-se marcada pela confusão de conceitos, não sendo diferente no âmbito dos estudos organizacionais. Podemos observar, por exemplo, como diferentes terminologias têm sido utilizadas para descrever contextos semelhantes, como: autonomia dos trabalhadores, flexibilidade, estruturas horizontais etc., ainda que estas pareçam ter diferentes sentidos e significados. Ou seja, o relativismo, em que tudo pode e tudo é bem-vindo, é traço marcante, com a conseqüente perda ou abandono de referenciais teóricos que possibilitem o aprofundamento da reflexão sobre os problemas.

Como então aprofundar a reflexão sobre os problemas organizacionais quando entre os próprios estudiosos há dificuldades enormes de entendimento quanto aos pressupostos básicos em questão?

O trabalho de Parker (1992), por exemplo, aponta para uma questão essencial, habitualmente escamoteada, ao refletir quanto ao equívoco comum de apontar uma ruptura ou mudança, quando ainda não há efetivamente um quadro ou perspectiva nova.

Hassard & Parker (1993) consideram o problema do entendimento, no âmbito dos estudos organizacionais, como algo crucial, apontando as influências da epistemologia pós-moderna ao evidenciar que o todo social é constituído por nossas linguagens compartilhadas e que só podemos conhecê-lo através de formas particulares de discursos que nossa linguagem cria, mas que necessitam de aceitação por parte dos estudiosos da área. O que não é tão fácil e simples, como aponta Burrell (1988).

Outro autor que expressa semelhante percepção é Clegg (1990). Este autor afirma que em um mundo pós-moderno as organizações modernas, ou seja, as organizações "burocráticas" e tayloristas perderam espaço e apareceram as organizações pós-modernas. Nessas organizações, os trabalhadores seriam acompanhados de forma menos autoritária, menos explícita, formando grupos e equipes que se autocontrolariam e o trabalho exigiria múltiplas habilidades dos funcionários.

Considera-se que para essas "novas" organizações, o elemento simbólico, a estrutura organizacional seria mais orgânica e flexível, tirando proveito da tecnologia. Parece-nos muito pouco tal distinção, ou melhor, o padrão predominante continua o mesmo, o qual, sim, flexibiliza e adapta-se aos novos contextos.

Cooper (1989), Cooper & Burrell (1988) efetuam críticas voláteis da orientação sistêmica presente nos estudos organizacionais modernos, numa tentativa de engendrar convicções que interessam à dita ciência organizacional enquanto campo de conhecimento gerador de práticas organizacionais homogêneas, ou seja, as premissas teóricas não são colocadas em questão, ou sua discussão não é aprofundada.

Mas podemos falar em pós-modernidade? São claras as bases da modernidade nos estudos organizacionais? Quais os limites da modernidade sobre os estudos

organizacionais? E quanto à pós-modernidade? Há efetivamente novas perspectivas para os estudos organizacionais? Que proposições podem ser feitas enquanto contribuição teórica? Este artigo, de natureza teórica, buscará responder estas indagações, centrando sua maior contribuição na última. Será essa a questão central?

## A MODERNIDADE E AS BASES DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Apreciar os elementos emergentes do pensamento pós-moderno permite isolar presunções fundamentais que estão a nortear os estudos organizacionais, presunções essas decorrentes do arcabouço modernista, afetando as formas principais de pesquisa, compromissos teóricos e práticas dentro do ambiente organizacional.

Tais convicções modernistas têm efeito, seja na sala de aula, seja no local de pesquisa, em formas de publicação, nos conteúdos teóricos, assim como, nas orientações levadas por consultores e especialistas para as organizações onde atuam. Embora haja muito para ser dito sobre ciência em molde modernista, nós nos limitaremos aqui em dois elementos caracterizadores da modernidade.

### A RACIONALIDADE INDIVIDUAL

Como na maioria dos estudos, o pensamento modernista no século passado tem raízes importantes no Iluminismo, um período quando os trabalhos de filósofos como Descartes, Locke, e posteriormente Kant estavam dando voz sofisticada a emergir concepções centradas no indivíduo.

Embora a história aponte muitos desvios significantes (por exemplo, o romantismo do século XIX), pressupostos iluministas continuaram no século seguinte, e proporcionando muitos avanços científicos e tecnológicos, assim como, o crescimento da indústria e, infelizmente, a prevalência da guerra. Curiosamente com o advento da industrialização e da guerra há uma dependência, cada vez maior, da sociedade em relação à ciência e à tecnologia.

O Iluminismo valorizou e considerou a racionalidade individual, questionando todas as formas de totalitarismo - real e religioso. Essa valorização da mente individual veio servir como dispositivo racionalizante principal para o começo do Século XX, período inicial da ciência organizacional, especialmente sua aplicação, no âmbito das organizações produtivas.

Os efeitos da valorização da racionalidade individual são duplos: primeiro, a mente individual do funcionário ou do gerente se torna um objeto proeminente de estudo; e segundo, o conhecimento da organização é considerado um subproduto da racionalidade individual do investigador científico.

Por um lado, se racionalidade individual for a fonte principal de conduta humana, então destrancar seus segredos é ganhar a capacidade de antecipar o futuro da organização. Ao mesmo tempo é o investigador individual, treinado em pensamento racional sistemático que é equipado melhor para levar a cabo tal estudo.

Mais explicitamente, estas suposições podem ser percebidas nas concepções do indivíduo e as organizações que emergem desde então dos estudos organizacionais. Para muitos estudiosos, o taylorismo proveu o modelo modernista de vida organizacional por excelência. Segundo este ponto de vista, o trabalhador individual era percebido como um agente "quase-racional" que responde a várias ações de modo sistemático.

Assim, se o investigador organizacional faz uma avaliação racional das ações e dos seus efeitos na hora certa e como um correspondente movimento, portanto, o comportamento do trabalhador poderia ser maximizado de forma segura. Embora intitulado de gerador de ambientes de trabalhos desumanizados, o taylorismo

ainda dá guarida a orientações de natureza geral presente nas convicções contemporâneas da administração. Por exemplo, articuladas a essas convicções têm-se o enriquecimento de cargo, a rotação de cargo, a amplificação de trabalho, a administração através de objetivos (APO), técnicas usadas extensivamente durante os anos 1960-70s.

Mais recentemente, planejamento-programação-orçamento, ou melhor, sistemas (PPBS), e Administração de Qualidade Total (TQM) são demonstrações da presença e contribuição da racionalidade individual delineando o mundo do trabalho. Para tanto, o gerente é ajudado pelos consultores, para fazer previsões baseado na suposição de racionalidade individual. Os gerentes criam previsões de curto e longo prazo sobre o desempenho organizacional baseado na suposição de que os empregados são seres racionais que atuam apenas centrados na racionalidade, e que para aperfeiçoar os resultados do trabalho realizado reagirão positivamente às várias contribuições de modo a melhorar o produto das suas atividades.

Nos estudos organizacionais, semelhante convicção na racionalidade individual e na concepção do gerente ideal, tem-se a abordagem contingencial (Lawrence e Lorsch, 1967) que aponta passos que o gerente individual pode dar para criar o ótimo equilíbrio entre a organização e condições ambientais.

O trabalho seminal de Herbert Simon (1957) centra-se também na racionalidade individual, ainda que reconhecendo limitações na capacidade humana para processar informação. Pressupõe a satisfação individual, insinuando que a procura por alternativas racionais não cessa com um ótimo, mas com uma solução satisfatória. Propõe então o desenvolvimento de uma formação para administração e o uso de programas de treinamento para fornecer aos gerentes competências administrativas cruciais para melhor desempenho.

Além de proporcionar a visão do trabalhador individual e a função do gerente, o compromisso com o processo racional amoldou também os contornos de teorias macro-organizacionais. Esse aspecto é destacado por Cooper e Burrell (1988) que dá ênfase ao significado da corporação moderna precisando a idéia de desempenho, especialmente em seu modo economizante, criando uma realidade então fora da idéia ordenada de relações sociais de acordo com o modelo de racionalidade funcional.

Concepções de sistemas cibernéticos e gerais - como esses patrocinados por Boulding, Bertalanffy e Weiner - contribuíram diretamente para as perspectivas de sistemas abertos de teoria organizacional, segundo Shafritz & Ott (1987), que consideram a orientação de sistemas, filosófica e metodologicamente, amarrada ao taylorismo.

Em Weber (1991), a referência central em qualquer reflexão acerca da burocracia e da racionalidade aí predominante considera que as diferentes formas organizacionais encontradas na sociedade podem ser explicadas pela predominância de tipos específicos de racionalidade, apontando quatro tipos: racionalidade prática, racionalidade teórica, racionalidade substantiva e racionalidade formal.

A racionalidade prática é delineada como própria do modo de vida no qual a atividade é julgada em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoísticos. A racionalidade teórica, por sua vez, envolve o predomínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos, mais do que pelas ações. A racionalidade substantiva está voltada para a ação, mas distinta da racionalidade formal, ela toma como base para sua orientação os valores, não há, portanto, o cálculo utilitário das ações humanas.

As referências para a ação humana são tomadas em valores, independentemente dos resultados a serem obtidos. A quarta racionalidade, a racionalidade formal oferece como referência à ação humana, a aplicação de regras, leis e regulamentos tornados institucionalizados em determinado contexto, referenciado no cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim.

**Figura 1. Dimensões de Racionalidade em Weber**

Prática	Teórica
Substantiva	Formal

Fica evidente que o modelo burocrático formalmente racional, com predomínio da ação orientada para normas, regras, regimentos e estatutos, é considerado como o meio mais adequado para o contínuo funcionamento e alcance dos objetivos. Os demais tipos de racionalidade são ignorados ou desconsiderados enquanto possibilidade de entendimento da realidade, quando muito são utilizados de modo subalterno as racionalidades formais. Tendo com exemplo, é facilmente observável como a racionalidade substantiva vem sendo utilizada enquanto um meio para a prevalência de atitudes e ações sociais e organizacionais centrados no padrão referenciado pela racionalidade formal.

Tendo considerado as quatro racionalidades apontadas por Weber (1991), permite-se considerar e desmistificar o caráter predominante da racionalidade formal, evidenciando a necessidade de considerar as demais tipologias de racionalidade, sob pena de estar sendo parcial ao utilizar a tipologia weberiana da racionalidade para explicar e legitimar as escolhas organizações.

Finalmente há que ser considerado que, a convicção na racionalidade individual, a importância do papel do cientista organizacional, em particular da percepção sobre a organização, dificulta a aceitação da limitação de tal tipo de racionalidade, pois ao considerar que aquela teoria organizacional é o resultado requintado do pensamento racional, tal presunção concede ao teórico profissional um grau de superioridade. Vale considerar que esta lógica será ampliada por uma segunda convicção modernista, o empirismo.

## ○ EMPIRISMO SISTEMÁTICO E SUA PRESENÇA NOS ESTUDOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Além da celebração de racionalidade, um segundo legado de discurso iluminista que prevalece nos estudos organizacionais é uma forte ênfase no poder de observação individual. É a razão, em combinação com a observação, que permite a opinião do indivíduo contar com o reforço do mensurável.

Esta ênfase na experiência concreta foi importante na filosofia empirista durante séculos, e aparece vigorosamente no século passado (Século XX), presente no positivismo lógico. Para empiristas lógicos, só essas proposições podem unir ambigüidade à observação enquanto candidatas para consideração científica. Assim, só a prova cuidadosa de proposições científicas é que podem conduzir a incrementos em conhecimento, e, portanto, são aceitas enquanto ciência "verdadeira".

Dentro das ciências do comportamento, a ênfase nessa crença tornou a perspectiva racionalizante um elemento central na pesquisa, como já ocorria com as ciências básicas, a exemplo da química e física – e desse modo estimulando um enorme interesse em metodologia de pesquisa de natureza quantitativa, com destaque para a estatística.

Dentro dessa seara, os estudos organizacionais arraigaram-se e, persistentemente, buscaram dar um "status" de verdade senão absoluta de a mais correta. A presunção é que há uma realidade organizacional concreta, um mundo objetivo, capaz de estudo empírico, de mensuração. Como exemplo, tem-se afirmações em estudos organizacionais quanto a possibilidade de poder descrever uma organização como uma "coisa viva"; a de que há um ambiente social concreto, mensurável; de que há uma estrutura formal para a ação organizacional e que pode e deve ser previamente definida.

Este caráter de perspectiva concreta e mensurável da organização se faz presente em teóricos influentes, a exemplo de Talcott Parsons. Cabe lembrar que Parsons (1960) definiu uma organização como um "sistema social" normalmente orientado a obtenção de diferentes tipos de metas, portanto, capazes de definição e mensuração, contribuindo para a função principal de um sistema maior - a sociedade. É nítida a crença de que é possível estabelecer e perseguir um padrão organizacional considerado não apenas esperado e desejado, mas a própria razão de existir da organização – o sistema maior.

Dentro desse contexto, o cientista organizacional tem como papel trabalhar para isolar variáveis, unificando medidas, avaliando relações causais dentro da esfera organizacional de modo a alcançar o propósito de auxiliar a racionalização da organização, não apenas tomando por base uma racionalização, mas a observação do cenário organizacional.

Quando Pugh et ali. (1963) propuseram um esquema conceitual para análise organizacional, a ênfase se fez na análise da estrutura organizacional em termos de seis variáveis - especialização, padronização, formalização, centralização, configuração e flexibilidade -, considerando que através destas variáveis, que estariam relacionados de modo causal com os elementos delineadores da organização como tamanho da empresa, propriedade e controle e tecnologia, poderia se chegar a uma organização ideal. No trabalho mencionado fica claro que tais considerações foram frutos de uma exaustiva pesquisa empírica, tendo por base uma amostra envolvendo 52 (cinquenta e duas) organizações inglesas, buscando estabelecer um padrão considerado adequado.

Outro trabalho similar, também considerado clássico, é o trabalho de Haas, Hall e Johnson (1966) no qual os autores buscaram realizar uma taxonomia das organizações semelhante à empregada na zoologia para diferenciar os vertebrados no nível do reino animal (anfíbios, mamíferos, aves e répteis), no nível das classes e assim por diante. Para tanto foi usado dados de 75 (setenta e cinco) organizações e cerca de 100 (cem) variáveis organizacionais diferentes, gerando 9 (nove) classes principais de organizações, ainda que as diferenças entre as classes pareçam triviais. Cabe considerar que tamanho esforço para desenvolver um esquema classificatório, a partir de características de base empírica, não produziu classificações utilizáveis.

Outro exemplo, da tentativa de formular um padrão de organização tendo por base estudos de caráter empírico, é o trabalho de Aiken e Hage (1968) que estudando a interdependência organizacional acompanharam 16 (desesseis) órgãos durante 3 (três) anos visando estabelecer um padrão considerado rotineiro e ideal para as organizações.

Ao mesmo tempo, essa celebração do processo de observação faz parecer mais rigoroso e seguro o conhecimento produzido, ou melhor, não apenas produzido mas também induzido enquanto padrão a ser adotado, por ter um rigor tido como "científico", mas que não tem sido capaz de dar conta das realidades e peculiaridades das organizações.

Decisões racionais - se em organizações ou em ciência -, é o aspecto marcante e a informação disponível é considerada o elemento chave. A ênfase colocada em observação rigorosa dentro da profissão, e sua importância dentro de suas teorias de otimização organizacional, também afeta e influencia positivamente, a imagem do cientista organizacional dentro da cultura. Se técnicas de observação rendem informações essenciais para a organização, e o cientista organizacional é um perito em observação rigorosa, então a voz do cientista é novamente privilegiada.

## A PÓS-MODERNIDADE E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UM NOVO PENSAR E AGIR

Parte vasta de teoria contemporânea e prática em ciência organizacional ainda é administrada dentro dos dois vigamentos modernista, acima delineados. A maioria permanece comprometida com uma ou mais das presunções modernistas. Porém, nas ciências humanas e sociais uma sensibilidade nova emergiu lentamente. Dentro da academia esta sensibilidade é predominantemente crítica, enquanto desmantelando o corpo de suposições modernistas e práticas sistemáticas. Tais críticas não só obliteram as lógicas modernistas, mas lançam em pergunta os resultados morais e políticos dos compromissos modernistas.

Mas o entendimento está longe de ser alcançado, afinal não são poucos os autores (Harvey, 1999; Lyotard, 1998; Alvesson e Deetz, 1998; Reed, 1998) que admitem não haver, até agora, uma definição consensual para o termo “pos-moderno”.

De acordo com Parker (1992), a definição de pós-modernismo se apresenta como uma inútil tarefa. Não existe unanimidade, uma vez que a maioria de seus partidários recusa, em primeiro lugar, a linguagem e a lógica da definição, sugerindo que essa é uma das formas de imperialismo intelectual que ignora a fundamental incontrolabilidade do significado.

Chia (1995) argumenta que o que basicamente distingue o pós-moderno do moderno é o pensamento crítico. Nos estudos organizacionais, a principal característica dos pesquisadores defensores de uma abordagem pós-moderna é a visão crítica de termos comumente usados no campo de estudo, tais como organizações, indivíduos, ambiente, estrutura, cultura.

Para Chia (Op. cit.), quando esses termos se referem à existência de entidades e atributos surgidos na perspectiva modernista, guardam em si a ideologia de um significado único. Isso porque, na sua opinião, o pensamento moderno se alicerça na ontologia do “ser”, a qual privilegia o pensamento em termos de estados fenomênicos discretos, atributos estáticos e eventos seqüenciais.

O pensamento pós-moderno, por outro lado, privilegia a ontologia do “vir a ser”, que enfatiza uma realidade múltipla, transitória, efêmera e emergente. No pós-moderno, a realidade é percebida como continuamente em fluxo e transformação e, conseqüentemente, impossível de ser representada sob qualquer senso estático.

Indo nessa direção, Parker (1992) afirma que a realidade é construída pelas concepções discursivas, coletivamente sustentadas, e, continuamente, renegociadas ao longo do próprio processo de “dar sentido”. Dessa forma, para os pensadores pós-modernos, o papel da linguagem na construção da realidade é central, e toda e qualquer tentativa de descobrir a verdade única soa como um meta-discurso.

Além disso, se a sociedade é entendida como um contínuo e complexo processo de “vir a ser”, novas formas de discurso e novas metodologias são necessárias para esses novos tempos, assim como se faz necessário um novo olhar sobre os processos sociais.

Nos últimos anos, observa-se a existência de um número crescente de pesquisadores que, instigados por essas novas percepções, vêem inúmeras aplicações na teoria e prática organizacionais (Cooper e Burrell, 1988; Burrell, 1988; Cooper, 1989; Gergen, 1991; Parker, 1992; Chia, 1995; Alvesson e Deetz, 1998).

Ainda, que a teoria crítica e as abordagens pós-modernas tenham sido penetrantes e catalíticas, não têm sido suficientes para gerar um compartilhamento de valores e conceitos de modo a gerar um entendimento norteador dos estudos organizacionais. Enquanto tradições, permanecem, o moderno e o pós-moderno, constituídos, mas pouco aceitos. O futuro permanece em questão. Que alternativa, ou possibilidades, pode-se apontar para os estudos organizacionais?

## A INCLUSÃO DE UMA TERCEIRA MATRIZ AOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Os pesquisadores organizacionais não podem desconhecer, por um lado, o traço marcante de racionalidade e empirismo presente nos estudos organizacionais, contribuição da modernidade, como delineado anteriormente. Tão pouco pode ignorar as críticas dos pesquisadores pós-modernos. E aí, estabelece-se um impasse, um divisor de águas.

Propõe-se nesse tópico a consideração de uma terceira matriz aos estudos e pesquisas organizacionais – as duas matrizes iniciais seriam a racionalidade e o empirismo – a terceira envolve a dimensão ética e estética. No presente artigo

será enfatizada a dimensão estética, aqui segmentada, para a construção do texto, mas o autor considera a ética e estética como faces de uma mesma moeda, logo, o desconhecer ou a ausência de uma delas, torna a moeda “falsa”.

Que elementos permitem apontar tal matriz como razoável e possível, além do impasse reinante?

Partindo do pressuposto de que os que permanecem fiéis ao modo de fazer ciência iluminista têm parcialmente argumentos e interesses convincentes, tanto assim que permanecessem atuando dentro de tal orientação, e que os pós-modernistas possuem, também, argumentos coerentes ao apontar limites do modo de fazer ciência modernista, permanece a questão. É sobre ela que será delineado o presente tópico.

Parte-se da idéia de que o homem, frente ao mundo que o rodeia, assume diversas atitudes. Tal atitude não é a mesma quando ele atua de modo prático sobre o mundo ou quando procura conhecê-lo de um modo teórico ou científico ou mesmo quando, por exemplo, procura entender segundo uma perspectiva religiosa. Cada uma destas atitudes, uma vez adaptada pelo homem, apoderam-se dele e de todas as capacidades que orientam-o em determinada ação.

A noção de função aqui utilizada assume uma perspectiva fenomenológica, enquanto modo de auto-realização do sujeito perante o mundo exterior. É, também, considerada a noção adotada por Kant de função enquanto conceitos que se baseiam na espontaneidade do pensamento (Galeffi, 1986).

Mukarovsky (1997) resgata, a partir de Kant, a perspectiva em que a noção de beleza é substituída, enquanto axioma metodológico básico, pelo conceito de função. Em vez dos fenômenos naturais, aparecerem como material de análise da estética, os atos da conduta humana e os seus resultados assumem tal papel.

Kant (1991) expressa que a ação humana pode ser evidenciada em três grandes atitudes: o prático, o teórico e o estético, ou ainda que o ato humano e o seu resultado têm, necessária e substancialmente três funções: a função prática, a função teórica e a função estética. A noção de função em Kant assume o significado dos conceitos que se baseiam na espontaneidade do pensamento, assim como as intuições sensíveis se baseiam na receptividade das impressões.

Dentro do ponto de vista fenomenológico, pode ser entendida a opção efetuada por Mukarovsky (1997) que a partir do conceito de função desdobra-a em dois grupos – funções imediatas e funções de signo. A primeira subdivide-se em função teórica e funções práticas, enquanto que a segunda, em função simbólica e função estética. Aqui destacaremos a correlação entre as funções teórica, prática e estética.

Para Leal (2000b; 2001), a função prática é fundamental, nela se baseia o comportamento, que faz possível a vida humana. Sua importância consiste na relação entre o sujeito atuante e as coisas. A vontade do sujeito projetada no mundo das coisas é o objetivo do comportamento e a coisa é um mero recurso, um instrumento para se alcançar o objetivo. Nesse sentido, do ponto de vista da ação prática, só percebemos aquelas características das coisas que podem ser aplicadas com proveito ao esforço de alcançar os objetivos em vista.

Ainda, segundo o mesmo autor, a função teórica, ao contrário da atitude prática, tende a exclusão do sujeito, haja vista, que a atitude teórica põe em evidência não as diversas coisas em si próprias, mas sim as relações mútuas que existem entre elas. O objetivo último do conhecimento científico ou função teórica é uma lei que exprima a validade mais geral e incondicional possível de determinada relação sem ter em conta as características concretas das coisas que entram nessa relação, considerando apenas aquela característica que tem importância para a relação dada.

A terceira função é a estética e só ela considera a própria coisa (filosoficamente, a própria coisa, designa qualquer objeto ou termo, real ou irreal, mental ou físico, decorrente de um ato de pensamento ou de conhecimento, de imaginação ou de vontade, de construção ou de destruição) como particularidade, como

conjunto de características de variedades inesgotáveis. A coisa não é concebida nem como recurso para alcançar um objetivo nem como mera base de certas relações, mas como um fim em si própria. Por isso se fala de “autofinalidade” no campo estético. Pelas mesmas razões, o “estético” costuma ser proclamado como algo supérfluo, como um luxo que nada tem haver com os interesses elementares da vida do homem.

Pode-se evidenciar a presença necessária da atitude estética na criação teórica ou científica, sendo que mesmo as atividades práticas, que não podem ser designadas como de criação, mas antes como repetitivas do hábito, mostram por vezes traços evidentes da presença do estético. Dada a sua onipresença, o “estético” é, portanto, um fator poderoso de alcance vital.

No presente tópico buscou-se demonstrar como, filosoficamente, tem-se elementos para articular aos elementos racionalizante e empíricos um terceiro elemento de natureza ética-estética – aqui só explorado a estética – para construção do expresso na figura 2, expresso enquanto equilíbrio dinâmico da ação humana, que considera não apenas a experiência, o pensar, mas, também, o sentir ou a como alguns preferem nominar de sensibilidade .

A *Figura 2* permite considerar tanto a função estética, assim como as funções teórica e prática, de modo manifesto, ou pelo menos, potencial, em todos os atos humanos, em todos os atos de percepção ou de criação. Do ato de criação, por exemplo, se pode dizer que quanto menos esperado é o seu resultado, maior é a participação da criatividade.

Enquanto elemento de argumentação, deve ser lembrado que a Filosofia enquanto área do conhecimento, classicamente está estruturada em cinco tradicionais divisões - lógica, ética, estética, ontologia e axiologia – e que as mesmas são e fazem parte do cotidiano humano e auxiliam no seu viver, quer consciente ou inconscientemente. Atuar sem considerar as diferentes divisões, como partes de um todo, redundaria em viver “embaçado” e portanto de percepção parcial.

Outro elemento a ser considerado é a obra de filósofos como Hegel e Kant. Kant, em particular, vai desenvolver obras filosóficas considerando as dimensões teórica, empírica e ético-estética, como pode ser constatado em *Crítica da Razão Pura* (1781), *Crítica da Razão Prática* (1788) e *Crítica da Faculdade de Julgar* (1790).

**Figura 2. Estudos Organizacionais e suas Matrizes**



Cabe esclarecer que a noção de estética presente em Kant(1986) é distinta da tão comum e equivocadamente noção que dá ênfase a aparência, a forma. O primado da estética, perdido ao longo do século, é a valorização do conteúdo das coisas, atos e ações, portanto, a busca da essência que proporciona sentido e significado, e não a mera valorização do aparente, do superficial.



## A ESTÉTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A ênfase no aspecto racional tem proporcionado o desenvolvimento de profissionais para a área de administração com uma alta capacidade analítica que, entretanto, não tem se mostrado suficientemente capacitado para fazer face ao novo patamar organizacional que vivencia-se no final deste século. No contexto organizacional contemporâneo, os estudos convergem majoritariamente para elementos mensuráveis, objetivos que, por si só, não se mostram suficientes, pois ao concentrarem-se nas técnicas e aspectos lógicos, não conseguem dar conta das necessidades e transformações inerentes ao processo de interação humana e organizacional.

Mintzberg (1973), ao comentar acerca do trabalho gerencial, aponta a visão que têm os dirigentes sobre as suas funções, as quais consideram eminentemente de caráter decisório e, portanto, deveriam ser mais racionais e solucionadores de problemas, sendo que no contexto organizacional sentem-se frustrados, pois dada à fragmentação do processo decisório, tal papel pode até ser considerado ideal, entretanto, está e estará muito distante do real.

Motta (1991), ao discorrer sobre a formação gerencial, destaca que, além da dimensão formal e previsível do processo decisório organizacional, é fundamental aos dirigentes a familiarização com as dimensões do informal, do improvável e do imprevisível que se passa no meio organizacional. Refere-se, então, ao uso do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Faz referência às escolhas intuitivas, aquelas que não se baseiam ou mesmo contradizem a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.

Ainda que fale-se muito em ilógico, intuição, percepções individuais, instintos etc., a teoria organizacional não oferece conexões que permitam a interação entre essas diferentes dimensões da ação organizacional. Certamente esse ponto obscuro não é novo, tendo Guerreiro Ramos (1989) destacado tal limitação, criticando o reducionismo instrumental, onde permeia uma unidimensionalidade, predominante na ação organizacional.

Discorrendo sobre a teoria da interação simbólica - tipo de comunicação não-projetada - Guerreiro Ramos (1989) destaca que há inúmeras maneiras de se chegar ao conhecimento, e, dentre elas, a ciência é uma das muitas formas corretas de conhecimento. Arte, mito, religião e história são outras formas de conhecimento, legando diferentes tipos de experiência, cada um deles válido nos limites da realidade a que corresponde. Observa, ainda, que a interação simbólica presume que a realidade social se faz inteligível ao indivíduo através de experiências livres de repressões operacionais formais. Os símbolos, assim, são veículos para a troca dessas experiências.

As contribuições de Antonio Strati demonstram o pioneirismo, coerência e sutileza no utilizar o elemento estético enquanto referência para análise organizacional. No artigo intitulado "*aesthetic understanding of organizational life*" publicado em 1992, Strati discorre sobre as possibilidades da dimensão estética contribuir na análise organizacional, numa abordagem que auxiliará no lidar com a complexidade, ambigüidade e sutileza presente na rotina de uma organização. Faz questão de evidenciar o fato de que a compreensão estética da vida organizacional é uma metáfora epistemológica, ou seja, uma forma de aprendizado diverso daqueles baseados em métodos analíticos.

Fica claro a influência e predomínio da função de signo, que conforme delineado no tópico anterior subdivide-se em função simbólica e função estética. A ênfase de Strati, face suas experiências e pesquisas decorrente do simbolismo organizacional, acaba por ressaltar esse aspecto em detrimento da função estética, a qual é possuidora de uma dimensão própria, mas que encontra-se articulada com a função simbólica.

Strati (1996; 1999) destaca a importância da estética enquanto uma das formas de conhecimento e a necessidade de reconhecê-la enquanto dimensão, aspecto e objeto da vida organizacional, e que mesmo pouco considerada, enquanto elemento de pesquisa, tem muito a contribuir no âmbito dos estudos organizacionais.

Strati (1992; 1999) demonstra como o elemento estético pode ser objeto de estudos, a partir do cotidiano de uma organização, ensejando três elementos para pesquisa: a) pelo viés do produto, mais especificamente do *design*; b) pelo viés do ambiente organizacional, especificamente pela distribuição do espaço e sua ocupação; e c) pelo viés da cultura organizacional, argumentando as relações complexas existentes entre cultura, ideologia e *design* estético.

Em trabalho anterior, Strati (1990), apresenta os resultados de uma pesquisa em três departamentos universitários italianos, em que buscou verificar a presença da dimensão estética na dinâmica do processo de trabalho, com ênfase na análise das atividades, do ambiente, da composição e estruturação do trabalho. Para tanto adaptou um conjunto de princípios estéticos que permitissem a descrição, acompanhamento e análise dos valores organizacionais presentes e apreendidos pelos principais membros das organizações em estudo, e os reflexos sobre os processos de trabalho e a aprendizagem decorrente.

As conclusões da pesquisa apontaram pela presença e influência da dimensão estética na dinâmica organizacional, com valores e repercussões distintas de organização para organização, não podendo ser precisamente definida, face a delicadeza e profundidade dos sentimentos decorrentes da vida organizacional, reconhecendo tratar-se de mais um fragmento para o entendimento da dinâmica das organizações.

Strati (Op. cit.) ainda aponta possibilidades de estudo da dimensão estética organizacional, enquanto dimensão simbólica, contribuindo para a análise organizacional, ainda que padrões e parâmetros não possam dar conta diante da dinâmica e particularidade de cada organização.

Outro autor, pioneiro nos estudos envolvendo a estética e as organizações é Pasquale Gagliardi. No artigo intitulado "*Exploring the aesthetic side of organizational life*" (1996), o autor explora três dimensões que considera serem inerentes à experiência estética para efeito de análise da vida organizacional. Seu entendimento do termo estética é como "*the general sense, to refer to all types of sense experience and not simply to experience of what is socially described as "beautiful" or defined as "art"*". Tal definição esteia-se na definição explicitada por Baumgarten, já referenciada anteriormente, ainda que o autor, adiante amplie tal entendimento ao afirmar que utiliza o termo experiência estética para "*include every type of sense experience and not only experiences that are socially defined as "beautiful" or as "art"*".

Gagliardi (Op. cit.) aponta como três as dimensões da experiência estética, a saber: a) enquanto forma de conhecimento sensível, diferente do conhecimento intelectual; b) enquanto forma de ação, expressivo, desinteressado, motivado pelo impulso e pela sensibilidade do objeto; e c) enquanto forma de comunicação, diferente da conversa ou diálogo que pode expressar ações decorrentes do próprio conhecimento sensível.

O autor supracitado, ao delinear como cada uma dessas dimensões se faz presente na vida cotidiana da organização, alerta para a profunda influência que a dimensão estética tem sobre a organização, inclusive sobre a performance da mesma e que a escassez de estudos que privilegiem o elemento estético decorre da prevalência de premissas lógicas e ideológicas em detrimento de premissas intuitivas e estéticas. Uma vez que a dimensão estética exige forma de entendimento intuitiva, particular, acaba por ser deixada de lado, por métodos analíticos ditos e tidos como precisos e passíveis de mensuração.

No Brasil, poucos trabalhos têm explorado tal possibilidade com destaque para Leal (2000a, 2000b, 2001); Wood Jr & Csillag (2001)

Os trabalhos acima referenciados demonstram as possibilidades concretas de uso da dimensão estética para análise organizacional, adentrando o lado subjetivo, "ilógico", "irracional" pouco explorado e mesmo ignorado. Naturalmente tal dimensão não esgota, nem tão pouco busca apontar padrões organizacionais, mas ampliar a compreensão e entendimento das organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos organizacionais, nas últimas décadas, têm enfatizado os aspectos de natureza racional e empírica, entretanto, tais dimensões não têm sido suficientes para fazer face às constantes, dinâmicas e complexas mudanças que têm ocorrido no campo organizacional (Martin, 1990; Reed, 1985). Faz-se necessário adentrar ao aspecto da arte administrativa, ao ilógico, ao irracional, ao emocional, o intuitivo, sem deixar de lado o conhecimento racional, técnico, desenvolvido (Turner, 1990). Fazer a conexão desses dois aspectos tornou-se crucial e decisivo para a sobrevivência de muitas organizações, quer tenham isso claro ou não.

Esse nexos, na prática já se dá, individual e coletivamente, inclusive por incitamento das organizações, através de processos de estímulo da criatividade e inovação. Percebe-se sua relevância enquanto elemento auxiliador das mudanças organizacionais, em tempos de tão intensas mudanças.

Compreender as inter-relações do processo organizacional continua sendo relevante às organizações, e a conexão com a dimensão estética mostra-se determinante para o avanço na compreensão da dinâmica organizacional, que assim pode ser considerado, não apenas enquanto processo decorrente da racionalização do resultado das experiências ou tentativas de acerto, mas também, enquanto possibilidade de concepção de algo novo.

As investigações estéticas, no campo organizacional, têm se concentrado nas características do serviço ou produto; no ambiente de trabalho, particularmente nos equipamentos e acessórios, e, mais recentemente, nos estudos relativos a cultura organizacional. Tem, assim, deixado de lado a perspectiva auxiliar da dimensão estética presente de modo intrínseco nas atividades cotidianas do ser humano, relevante para o processo de aprendizagem e conhecimento predominante num quadro organizacional de mudanças e transformações intermitentes.

A Matriz Estética nos estudos e pesquisas possibilita considerar a dimensão presente nas organizações, proporcionando contribuições não só às questões comuns aliadas ao produto e ao ambiente organizacional, mas às escolhas e percepções dos membros da organização. As possibilidades que se abrem com a apropriação da Ética e Estética – lembrando que aqui destacou-se a Estética - nos estudos organizacionais permitiram interagir, considerando não só as Matrizes Empírica e Racional, predominante nos estudos, sem desconsiderar as contribuições pós-modernista.

Tais estudos certamente poderão contribuir para compreensão do lado, até então, denominado de intuitivo, sensível e irracional da organização, já considerado, em razão da constatação de sua existência e das repercussões sobre a organização, mas que tem sido pouco compreendido, pois não se tem de modo efetivo, no campo organizacional, exceto através da antropologia e da psicologia, sem desconsiderar os aspectos empíricos e racionais, também presentes no mesmo estudo.

Vislumbra-se um novo patamar de estudos organizacionais, que possa dar conta da dimensão estética, enquanto dimensão da ação humana, do qual a criatividade humana, a apreensão do novo é comum ao cotidiano do indivíduo, relevante para as organizações e pouco correlacionado ao contexto interno humano.

A contribuição da Matriz Estética possibilita apreender a ação humana, numa terceira dimensão, até então pouco enfatizada, no âmbito organizacional. Através da estética, vislumbra-se a possibilidade de refletir a organização considerando o até então denominado de ilógico, irracional, emocional, intuitivo, sentimental, sem com isso deixar de lado o conhecimento racional, técnico. Fazer a conexão desses dois aspectos tornou-se crucial e decisiva para a própria sobrevivência de muitas organizações, querem elas tenham isso claro ou não.

Este certamente é um novo âmbito da própria estética no campo organizacional que, até então, tem se concentrado nas características do serviço ou produto; no ambiente de trabalho, particularmente nos equipamentos e acessórios; e mais recentemente nos estudos relativos a cultura organizacional (Leal, 2000; Wood Jr & Csillag, 2001). Tem assim deixado de lado a perspectiva auxiliar da dimensão estética presente de modo intrínseco nas atividades cotidianas do ser humano, e certamente, relevante para o processo de aprendizagem e conhecimento num quadro organizacional de mudanças e transformações intermitentes.

A Matriz Estética que propõe-se seja incorporada aos estudos organizacionais apresenta-se, ainda, de modo prescrito, à medida que busca dar conta de questões aliadas ao produto e ao ambiente organizacional, o que fica muito aquém das possibilidades do campo estético, evidenciado como uma das três dimensões da ação humana, intrinsecamente associada às demais (Mukarovsky, 1997; Leal, 2000b).

O potencial que se abre com a estética para os estudos organizacionais, ainda está por ser explorado, mas sua potencialidade pressupõe rever os próprios métodos de pesquisa e o referencial conceitual, aproximando-se de uma fundamentação filosófica enquanto ponto de partida.

## REFERÊNCIAS

- AIKEN, M. & HAGE, J. Organizational interdependence and interorganizational structure. *American Sociological Review*, v. 33, n. 6, 1968.
- ALVENSON, M. & DEETZ, S.. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. e NORD, W.R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998, vol.1.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- BURRELL, G. Modernism, post modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*. Berlim. v. 9, n. 2, 1988.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*. Berlin. v. 16, n. 4, 1995.
- CLEGG, S. *Modern Organization*. London: Sage, 1990.
- COOPER, R. & BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Organization Studies*. Berlim: v. 9, n. 1, 1988.
- COOPER, Robert. Modernism, Post modernism and organizational analysis 3: the contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*. Berlim: v. 10, n. 4, 1989.
- GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organization life. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C., NORD, W.R. (eds). *Handbook of organization studies*. London : Sage, 1996.
- GALEFFI, R. *A Filosofia de Immanuel Kant*. Brasília: Ed. UnB, 1986.
- GERGEN, K. Organization theory and postmodern era. In: REED, M. (ed.) *New directions in organization theory and analysis*. London: Sage, 1991.
- GIDDENS, A. *The consequences of modernity*. California: Stanford University Press. 1990.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A Nova ciência das organizações*. Trad. Mary Cardoso. 2ª ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- HAAS, J.; HALL, R.; JOHNSON, N. Towards an empirically perceived taxonomy of organizations. In: *Studies in behavior in organizations*. Athens, Ga.: University of Georgia press, 1968.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 8ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

HASSARD, J. e PARKER, M. *Postmodernism and Organization Analysis*. London: Sage, 1993.

Hassard, J. Na alternative to paradigm incommensurability in organization theory. In: HASSARD, J. & PYM, D.. *The Theory and philosophy of organizations - critical issues and new perspectives*. London : Routledge, 1990

KANT, Immanuel. *Textos selecionados*. São Paulo : Nova Cultural, 1991. - (Os pensadores).

LAWRENCE, P. & LORSCH, J. *Organization and environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967.

LEAL, R. S. Dimension aesthetics: the essence of the creativity and innovation in the choices and changes organizations. *Second International Conference of the Iberoamerican*. Academy of Management. México, 2001.

\_\_\_\_\_. A Dimensão Estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: construção de um referencial de análise. **Anais** do XXIII Encontro Nacional da Associação de Entidades de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2000b.

\_\_\_\_\_. Contribuições da Estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. **Anais** do I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – Eneo, Curitiba, 2000a.

LYOTARD, J.F. *A condição pós-moderna*. 5ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: MINTZBERG, H. *The Nature of managerial work*. Nova York : Harper & Row, 1973.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MUKAROVSKY, J. *Escritos sobre estética e semiótica da arte*. Portugal : Editorial Estampa, 1997.

PARKER, M. Post-modern organization or postmodern organization theory? *Organization Studies*. Berlim: v. 13, n. 1, 1992.

PARSONS, T. *Structure and process in modern society*. New York: The Free Press, 1960.

PUGH, D. S. et alii. A Conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 8 n. 3, dez. 1963.

REED, M. & HUGHES, M. (Orgs.) *Rethinking organizations - new directions in organization theory and analysis*. London : Sage, 1992.

REED, M. *Redirections in organizational analysis*. London : Tavistock, 1985.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C. e NORD, W.R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998, vol.1.

SHAFRITZ, J. M. & OTT, J. S. *Classics of organization theory*. 3ª ed. Pacific Grove, Califórnia : Brooks/Cole Publishing Company, 1991.

SIMON, H. *Administrative behavior*. New York: The Free Press. 1957.

STRATI, A. Aesthetic and organizational skill. In: TURNER, B.A. (ed.) *Organizational symbolism*. Berlin : de Gruyter, 1990.

\_\_\_\_\_. Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, vol. 17, n<sup>o</sup>. 3, 1992.

\_\_\_\_\_. Organization viewed through the lens of aesthetics. *Organization*. vol. 3, n<sup>o</sup> 2, 1996.

\_\_\_\_\_. *Organization and Aesthetics*. London : Sage, 1999.

TURNER, B.A. (ed.) *Organizational symbolism*. Berlin : de Gruyter, 1990.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991. 1.v.

WOOD JR., Thomaz & CSILLAG, Paula. Estética organizacional. *Organizações & Sociedade*. V. 8. n. 21, mai/ago. 2001.

# CONVERSAÇÃO ENTRE ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: ESCOLHA ESTRATÉGICA, COGNIÇÃO E INSTITUIÇÃO

Valéria S. da Fonseca\*

Clóvis L. Machado-da-Silva\*\*

## RESUMO

No presente trabalho pretendeu-se verificar qual o tratamento dispensado ao conceito de estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional. Para tanto, delimitaram-se critérios de análise teóricos e metodológicos. A identificação desses critérios foi realizada de modo descritivo, a partir do exame dos pressupostos de cada abordagem focalizada. As descrições dos seus respectivos indicadores foram agrupadas em matrizes de conteúdo e analisadas por meio do uso do método comparativo. Os indicadores dos critérios teóricos foram as representações do indivíduo, da organização e do ambiente. O indicador do critério metodológico foi a dimensão de análise. Os resultados obtidos revelam variações significativas que configuram arranjos específicos de definição e tratamento dos elementos constitutivos da concepção de estratégia organizacional, em cada uma das abordagens analisadas.

## ABSTRACT

This paper was written with the objective of checking on the treatment given to the concept of organizational strategy within each of the strategic choice, cognitive and institutional approaches. To carry out this objective, theoretical and methodological criteria were defined. The identification of these criteria was presented in a descriptive fashion, starting with the examination of the referential background for each approach. The descriptions of their respective indicators were grouped into content matrixes, and analyzed by the means of a comparative methodology. The indicators of the theoretical criteria were the representations of the individual, the organization and the environment. The indicator of the methodological criteria was the dimension of analysis. The results obtained reveal significant variations which configure specific arrangements of definition and treatment of the constitutive elements of conception of organizational strategy in each of the approaches under analysis.

\* Professora Adjunta do Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Estratégia do CEPPAD/UFPR.

\*\* Professor Titular e Coordenador do Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais e Estratégia do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR).

## INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização, as organizações obrigam-se a definir novas prioridades e práticas a fim de enfrentar a acirrada competição doméstica e iniciar o intercâmbio com setores internacionais. Tais práticas são implementadas em direção ao atendimento da tendência de homogeneização determinada pela proposta de consolidação de um mercado global, em que comparações são incentivadas para o desenvolvimento de semelhantes decisões e ações, sobretudo de natureza estratégica.

Para tanto, traçam-se preceitos e receitas, divulgados e explorados à exaustão em livros, revistas, jornais, seminários, conferências, atividades de consultoria e, até mesmo, em trabalhos científicos dos mais variados campos de estudo. Nos estudos organizacionais, em particular, expressões como vantagens competitivas, competências essenciais, visão estratégica, entre outras, já são amplamente utilizadas, denotando, na ótica de Carrieri (1998), uma tentativa de enquadramento do saber, dos modos de pensar e de agir, que traduz a necessidade de as organizações definirem as estratégias conforme os padrões ditados pelo processo de globalização.

Acredita-se, porém, que tal circunstância pode estar longe de se concretizar à medida que, por força do excesso, se emprega no cotidiano o termo estratégia sem a adequada discriminação ou reflexão, o que só contribui para torná-lo cada vez mais difuso e impreciso. Além disso, a possibilidade de administração de mudanças estratégicas, salientada com frequência na literatura especializada, parece nortear a idéia de modelagem das organizações em resposta às exigências do contexto globalizado, demonstrando que a abordagem da escolha estratégica ainda se impõe como discurso predominante. Como esclarecem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a despeito da acentuada queda sofrida pela área no início da década de 80 do século passado, investigações substanciais e de cunho mais explicativo, em associação com as circunstâncias do mercado, impulsionaram o seu renascimento com acréscimo de novos conteúdos, justificando, assim, a sua influência atual.

Diante dessas considerações, argumenta-se que a predominância da abordagem da escolha estratégica nos âmbitos da literatura e do cotidiano das organizações, além da imprecisão vocabular e conceitual em voga, impede a apreensão de aspectos importantes para o êxito na implementação de estratégias organizacionais, que emergem nas atuais circunstâncias de consolidação de um mercado global e são considerados, em outras abordagens, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca de legitimidade ambiental. É nessa direção que se pretendeu verificar qual o tratamento dispensado ao conceito da estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional.

A partir de tal prerrogativa, estipularam-se critérios teóricos e metodológicos, cuja identificação foi efetuada de modo descritivo, com base no exame dos pressupostos de cada abordagem focalizada. As descrições dos seus respectivos indicadores foram agrupadas em matrizes de conteúdo e analisadas por meio do uso do método comparativo. Os indicadores dos critérios teóricos foram as representações do indivíduo, da organização e do ambiente expressos nas perspectivas em foco (Rouleau e Séguin, 1995). O indicador do critério metodológico foi a dimensão de análise, que se revela na opção do pesquisador ao empreender uma investigação, pelo exame das propriedades estruturais do contexto dentro do qual o fenômeno em estudo acontece ou da definição que o ator realiza de tal situação (Astley e Van de Ven, 1983). Os resultados obtidos na detecção e análise dos critérios selecionados permitiram distinguir o arranjo particular dos elementos constitutivos da concepção de estratégia organizacional nas abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional, como se poderá verificar na seqüência deste trabalho.



A trajetória da evolução dos estudos organizacionais tem-se caracterizado pela eclosão de tensões, conflitos e controvérsias entre teorias, cuja diversidade e fragmentação resultantes acarretam intensas discussões. Se alguns pesquisadores consideram que tal pluralismo garante o acúmulo de conhecimentos consistentes, outros o encaram como sinal de iminente desordem e dissolução na área. No entanto, uma tendência já começa a se esboçar em torno da defesa da conversação entre diferentes abordagens, sugerindo a incorporação da diversidade como parte do processo de elaboração teórica, além de caminho promissor para o alcance de explicações mais completas da realidade organizacional (Reed, 1996).

Em concordância com esse argumento, sustenta-se que a relevância do presente trabalho reside na tentativa de suplementar o conhecimento existente sobre estratégia organizacional com a idéia de complementaridade entre concepções diferenciadas acerca dos fatores que afetam a sua formulação. As críticas efetuadas na literatura especializada à abordagem da escolha estratégica e a carência de investigações que promovam semelhante conciliação justificam a necessidade de se empreender estudos que desvendem outras lógicas de orientação. Futuras pesquisas poderão, assim, ampliar os seus limites e agregar contribuições significativas ao tema em pauta, ao incorporarem a esse discurso outros pontos de vista.

## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: COMPARANDO PERSPECTIVAS

Estratégia é uma das palavras-chaves da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise. Na abordagem da escolha estratégica acolhe-se o princípio da ação racional-instrumental, sob o qual formular uma estratégia representa optar por determinados objetivos e procedimentos, ligados a um conjunto de resultados deliberadamente traçados para a resolução de situações específicas. A sua delimitação envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades ambientais. Assim, a escolha é considerada o principal elo de ligação entre a organização e o ambiente (Andrews, 1965; Child, 1972; Miles e Snow, 1978).

Não obstante, evidências empíricas têm apoiado a concepção de que a formação da estratégia também se configura como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos dirigentes. Desse modo, veicula-se que os vieses cognitivos, a percepção e a interpretação de estímulos externos orientam a maneira de avaliar as informações advindas do ambiente, passível de ser decodificada por meio de mapas cognitivos. Com base nas proposições da abordagem cognitiva, tais pesquisas destacam a possibilidade de elementos ambientais serem subjetivamente avaliados (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Schwenk, 1988; Huff, Narapareddy e Fletcher, 1990).

O ambiente, no mais das vezes reduzido a uma força geral e externa com a qual a organização tem de lidar para se manter em funcionamento, atraiu maior interesse com o surgimento do modelo de sistema aberto e, mais tarde, com a premissa de relação funcional entre características situacionais e atributos organizacionais, fixada pela teoria contingencial. Vislumbrado como mero conjunto de pressões técnicas e econômicas pelos adeptos da abordagem da escolha estratégica ou como conjunto de dimensões abstratas pelos partidários da abordagem cognitiva, o ambiente ganha real destaque somente no corpo de teorias contemporâneas, cujas idéias se estendem à geração de estratégias. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) o ambiente assume o comando e deixa de ser um fator para se tornar o ator no palco da explicação dos fenômenos organizacionais.

Entre essas novas perspectivas de análise, destaca-se a abordagem institucional em que o ambiente é visualizado como repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores/crenças e regras, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e de agir. A conformação a tais fatores normativos garante suporte e legitimidade para a organização, e a sua reprodução, ao longo do tempo, conduz à convergência de estruturas e de estratégias no interior de um mesmo setor social. Logo, de acordo com essa abordagem, os princípios de eficiência e de competitividade de mercado são modelados dentro de uma realidade socialmente construída (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1983; Scott, 1983; Scott e Meyer, 1991).

Em face da breve exposição precedente, discorre-se, na seqüência, sobre a identificação e a comparação dos critérios teóricos e metodológicos utilizados pelos partidários das abordagens da escolha estratégica, cognitiva e institucional para a explicação da estratégia organizacional.

## REPRESENTAÇÃO DO INDIVÍDUO, DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE

A ciência, observam Chanlat e Bedard (1996), conseguiu algumas vezes abalar a concepção narcisista de ocupação privilegiada do homem no cosmos e, diante de tais golpes, talvez uma das poucas especificidades ainda cabível ao gênero humano seja a capacidade de evocar formas racionais de pensamento. Conforme os gregos já salientavam, somente o homem pode emitir idéias fundamentadas na adesão explícita a regras, culminando em conclusões susceptíveis de julgamento pelos seus pares.

Os filósofos, em particular, se apegaram à noção do homem como ser racional, transformando-a em ideal de comportamento expresso em doutrinas como a do hedonismo ou convicção de que a ação se orienta, entre outros fatores, pelo atendimento de interesses pessoais (Gardner, 1996). Tal corrente parece haver fornecido subsídios para a construção do conceito de homem apregoadado em diversos ramos do conhecimento, desde aquele sustentado pela escola clássica da economia ou pela escola da administração científica.

A visão do chamado homem econômico nos estudos organizacionais sugere que os indivíduos agem de modo calculista, motivados para o trabalho pela necessidade exclusiva de obtenção de recompensas econômicas equivalentes aos seus interesses. À medida que a organização se encarrega de fornecer a remuneração, eles são assim seres constantemente controlados e encarados como um tipo de recurso básico. A eficiência no desempenho das tarefas para o cumprimento dos objetivos organizacionais é enfatizada e qualquer manifestação de desagrado ou de moral reduzido é considerada uma restrição a ser superada por meio da adoção de procedimentos, tais como reestruturação de funções, modificação dos sistemas de incentivo e de controle ou promoção de treinamento.

Tal cenário, que parece pressupor uma ótica dúplice de homem em um mesmo modelo, revela o posicionamento no topo da hierarquia somente daquele indivíduo capaz de definir os propósitos da organização e de coordenar as atividades dos demais, segundo a sua própria determinação, cujas funções básicas são planejar, organizar, gerenciar, dirigir e controlar. Ao formular uma estratégia, ele adota uma postura racional que se materializa na seleção da alternativa considerada mais adequada para o alcance de fins deliberadamente traçados. Em outras palavras, esse tipo de dirigente atua com base em cálculos utilitários de conseqüências (Simon, 1979).

Os pressupostos da abordagem da escolha estratégica espelham essa representação do indivíduo, sobretudo no que se refere ao papel do dirigente. Acredita-se que o gestor profissional de Chandler (1962), o estrategista de Andrews (1965), o administrador defensivo, prospectador ou analítico de Miles e

Snow (1978), bem como o executivo competitivo de Porter (1986) expressam imagens resgatadas da percepção do dirigente essencialmente como agente econômico. Juntas, tais imagens contribuem para compor o modelo de homem que de fato parece surgir da abordagem em foco: o detentor do poder organizacional de Child (1972).

O detentor do poder, à semelhança do homem econômico, atua no sentido de maximizar esforços para o estabelecimento dos cursos de ação estratégica, visando a atender aspirações objetivas. Ele também possui autonomia para coordenar as atividades e os rumos da organização e deliberar sobre eles, característica que o enquadra na categoria de agente. Assim, as suas atribuições englobam a escolha de domínios de produto e de mercado, de tecnologias apropriadas para a produção e distribuição dos produtos oferecidos, além da criação de um sistema de informações, de comunicação e de controle das operações, preparando a organização para ajustar-se ao ambiente (Child, 1972; Miles e Snow, 1978).

Esse dirigente garante tais prerrogativas pela sua habilidade de controlar situações críticas ou de alocar recursos escassos. Ele integra um grupo que exerce influência por meio da capacidade de articular interesses pessoais e organizacionais, e, ocasionalmente, manipular forças internas e externas, conforme a sua avaliação das circunstâncias ambientais. Em outras palavras, é um agente econômico que propicia a ligação entre a organização e o ambiente, e se encontra em posição de efetuar escolhas estratégicas por fazer parte da coalizão dominante, que sobrepuja a atuação dos outros membros organizacionais.

Para Simon (1979), o homem econômico lida com o mundo real de maneira objetiva, procurando enfrentar toda a sua complexidade, o que lhe confere uma onisciência racional, destacada, principalmente, por economistas ortodoxos. Fatores como o entusiasmo por modelos matemáticos de decisão, decorrente da introdução de sistemas computacionais nas organizações, acentuaram a defesa de tal concepção.

Por outro lado, o advento do computador também revitalizou a realização de pesquisas sobre o aparelho cognitivo, assim como o desenvolvimento da teoria dos custos de transação obrigou os economistas a admitir a existência de racionalidades imperfeitas (Knudsen, 1995; Gardner, 1996). Questões dessa natureza permitiram direcionar o foco de análise para os arranjos de percepção presentes no contexto organizacional, levando à conseqüente aceitação de outro modelo de homem, com características análogas àquele designado por Simon (1979).

Subjacente à definição de homem administrativo, encontra-se a idéia de que os indivíduos são movidos no trabalho predominantemente por incentivos econômicos, mas se contentam com as possibilidades ao seu alcance. Eles interagem, compartilham valores e interesses, assumindo objetivos da organização, segundo o grau de identificação com grupos internos ou externos. Preocupam-se em desempenhar com competência as tarefas relativas ao cargo que ocupam e, na posição de dirigentes, desenham estruturas e processos conforme percepções e interpretações compartilhadas com os demais membros organizacionais (March e Simon, 1958; Simon, 1979).

O dirigente, nessa ótica, ao formular estratégias não dispõe de todas as informações necessárias e tampouco possui capacidade intelectual para lidar simultaneamente com grande quantidade delas, além de sofrer pressões de tempo. Desse modo, ao contrário do que se preconiza na visão de homem econômico, ele efetua escolhas sem condições de analisar todas as alternativas de solução e de antecipar os seus respectivos resultados. Em face de tal situação, procura formular um curso de ação satisfatório entre aqueles que conseguiu delimitar, a partir das suas percepções e experiências; portanto, o seu comportamento é intencional, mas limitadamente racional (Simon, 1979).

Tomando como base as premissas sustentadas na abordagem cognitiva, encontra-se um conceito de indivíduo que se equipara à representação do homem administrativo. A distinção de vieses e mapas cognitivos, de esquemas interpretativos, além da explicação da relação entre ação e interpretação pare-

cem refletir a absorção de um modelo de homem que atua dentro da organização como agente psicossocial, conforme captado na análise dos estudos de Giddens (1978), Ranson, Hinings e Greenwood (1980), Huff (1990), Laroche e Nioche (1994), entre outros autores.

Tal tipo de indivíduo é retratado como ser que apreende a realidade por meio de categorizações mentais, efetuadas para decodificar a conexão entre os seus componentes, e as utiliza para perceber e compreender situações e eventos, principalmente na ausência de certeza. Ele compartilha e renova o conjunto de significados resultante por meio da interação social, e os exterioriza na forma de valores/crenças e interesses. Na sua associação com grupos ocupacionais, sobretudo com aqueles localizados no topo da hierarquia, ele pode usar esses padrões cognitivos para propor operações e arranjos organizacionais e, quando bem-sucedido, consegue convertê-los em fonte de orientação para a conduta de outros indivíduos, obtendo influência dentro da organização. Logo, ele é portador de múltiplas racionalidades e, em face da necessidade de formular ações estratégicas, as emprega para contemporizar no esforço de busca de alternativas que conduzam à satisfação dos resultados. Na abordagem cognitiva, o decisor (agente psicossocial) parece ser assim vislumbrado como um indivíduo que se concentra somente nos aspectos percebidos como essenciais para solucionar o problema com o qual se defronta, originários de intenções e de modos de interpretação.

**A exemplo do observado por Schneider e Angeimar (1993), na sua avaliação das pesquisas realizadas acerca da cognição nas organizações, pode-se subentender da descrição precedente que a cognição individual produz ação organizacional e, conseqüentemente, desempenho. Porém, imprimirla quer direção causal a essa relação revela-se resposta precipitada, em face da idéia de reciprocidade entre ação e interpretação. A compreensão mais correta talvez proceda da constatação de Scott (1995) de que sistemas de significados compartilhados são tratados na abordagem cognitiva como facetas subjetivas e internas. Destaca-se, ainda, o fato de que a atenção dos seus adeptos se volta, predominantemente, para o entendimento dos conteúdos e dos processos mentais dos dirigentes.**

Não obstante, a natureza do fenômeno da estratégia organizacional requer que se leve em conta argumentos que permitam vislumbrar o outro lado da equação, qual seja, a influência na ação dos sistemas de significados objetivos e externos ao indivíduo. Isso é proporcionado pela abordagem institucional.

**A representação de indivíduo emergente dos princípios da abordagem institucional se assina há aquela identificada na abordagem cognitiva, no que concerne ao mecanismo de desenvolvimento mental de padrões de significados e de interpretação e à maneira como são utilizados para a formulação da estratégia organizacional. Entretanto, conforme esclarecem DiMaggio e Powell (1991), a abordagem institucional enfatiza as propriedades de instituições, ampliando o foco de análise para além das conseqüências diretas de atributos emotivos individuais ou de escolhas autônomas. Vislumbra a ação como *inversa (embedded)* no contexto social, portanto impregnada pelo ambiente, o que torna a racionalidade dos indivíduos mais complexa do que aquela assumida pelo homem econômico e pelo ator psicossocial.**

Em outras palavras, os partidários da abordagem institucional consideram que o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados na interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações. Portanto, sob a orientação dos ditames sociológicos de Berger e Luckmann (1967), as investigações empreendidas, sobretudo por DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1983) e Scott (1983, 1995), implicitamente, transmitem um conceito de indivíduo enquanto ator social: um ser que assume um papel, ou identidade na ótica dos teóricos cognitivistas, cujas características são esboçadas de acordo com as expectativas de grupos externos sobre quem ele é e a maneira como deve enfrentar certas situações. Empregados com direitos e responsabilidades ou gestores com obrigação e capacidade de planejar, gerenciar, dirigir e controlar, configuram-se como tipos de atores desempenhando papéis socialmente construídos, dotados de diferentes conhecimentos e habilidades para exercer atividades organizacionais.

Nessa perspectiva, o indivíduo, na posição de dirigente, aprova (*enact*) mais do que age. No cotidiano da organização, ele confronta escolhas, mas estabelece alternativas, resultados, interesses e objetivos com base em critérios de referência definidos e consolidados por estruturas e sistemas sociais como o Estado, a indústria, associações profissionais, entre outros. Diante da incerteza ou da ambigüidade, em particular, procura obedecer às exigências governamentais, imitar estratégias formuladas pelos concorrentes ou implementar procedimentos adotados por redes profissionais, com o intuito de obter benefícios e recursos e, por conseguinte, angariar apoio e aceitação para a organização (DiMaggio e Powell, 1983). Por exemplo, a posse de certificações da série ISO9000 reveste-se de importância ao possibilitar o alcance ou a manutenção da legitimidade ambiental. Por outro lado, no caso de ocorrência de conflito entre demandas internas e externas, o dirigente pode evitar ou desafiar a conformidade, mas sob o risco de ameaçar a sobrevivência da organização, como adverte Oliver (1991). Enfim, o conceito de homem na abordagem institucional se alicerça na idéia de construção socialmente modelada de um sistema comum de significados organizacionais.

Em síntese, como se observa no Quadro 1, na abordagem da escolha estratégica o indivíduo é visualizado como agente econômico: um ser racional, autônomo, integrante de uma coalizão dominante, que formula estratégias organizacionais a partir da avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados. Na abordagem cognitiva ele se manifesta como agente psicossocial, um ser portador de múltiplas racionalidades que define estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, em busca de resultados satisfatórios. Já na abordagem institucional, considera-se que ele se comporta como ator social ao formular ações estratégicas com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade.

**Quadro 1 - Componentes da Representação do Indivíduo nas Abordagens em Foco**

<b>Representação</b>	<b>Abordagem da Escolha Estratégica</b>	<b>Abordagem Cognitiva</b>	<b>Abordagem Institucional</b>
Indivíduo	agente econômico	agente psicossocial	ator social
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ser racional, autônomo</li> <li>. formulação de estratégias conforme a avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ser com múltiplas racionalidades</li> <li>. formulação de estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, visando à satisfação dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ser social</li> <li>. formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas na sociedade</li> </ul>

No que concerne à representação da organização, a análise da literatura permite constatar que tentativas de delimitação do conceito priorizam variadas instâncias para diferenciá-la de outros tipos de agrupamentos coletivos. Segundo Bastos (2000), existem pelo menos duas fontes de tensão associadas a tal entendimento: a primazia das acepções de processo ou de entidade. Tais acepções referem-se aos aspectos, verbal ou substantivo, presentes no emprego cotidiano da palavra e em decorrência a prioridade posta nas ações dos integrantes ou nas dimensões da organização. Na prática, elas se entrelaçam, demonstrando que as diferenças são apenas de ênfase ou de formas de conceber a natureza da relação entre os atos individuais e as suas conseqüências.

A título de ilustração, Bastos (2000) constata que na matriz conceitual iniciada pelo movimento das relações humanas e aprimorada pela teoria comportamental, sobressai a instância processual do ato de organizar. Barnard (1938, p. 101), por exemplo, presume a existência de uma organização “quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si, (2) que desejam contribuir com a sua ação (3) para a realização de um propósito comum”.

Por sua vez, ancorando-se nas teorias estruturalista e contingencial, definições posteriores realçam a idéia de organização como entidade ou estrutura concreta, tangível e relativamente estável, cujos componentes respondem por parte do comportamento dos indivíduos que nela trabalham. Os conceitos resultantes salientam a combinação de três características organizacionais. Primeiro, a organização é concebida como coletividade orientada para o alcance de objetivos específicos. Tal procura é tida como intencional no sentido de que o seu cumprimento requer a coordenação entre relações funcionais e atividades desempenhadas de maneira sistemática. Os objetivos são específicos na extensão em que são definidos de forma clara, proporcionando critérios precisos para a seleção de alternativas de ação. Segundo, a organização exibe uma estrutura formal: um conjunto de rotinas, regras e procedimentos explícitos e hierarquicamente distribuídos. Terceiro, os estudiosos declaram que as operações organizacionais sofrem a influência de demandas ambientais.

A busca da representação de organização subjacente ao desenvolvimento da abordagem da escolha estratégica revela a predominância de um conceito de organização que parece assentar-se na concepção de entidade. Ao investigar o crescimento de grandes corporações norte-americanas, Chandler (1962) assume a instância substantiva para descrever a adoção de arranjos estruturais e estratégias de mercado no transcorrer do período formador do capitalismo moderno. Ao reportar-se aos problemas empresariais, de engenharia e administrativos com os quais os dirigentes têm de lidar para obter o alinhamento da organização com o ambiente, Miles e Snow (1978) enfatizam, sobretudo, exigências estruturais e tecnológicas. Child (1972), igualmente, concentra-se em tal acepção, ao situar nas etapas do exercício da escolha estratégica a delimitação de objetivos, a avaliação de expectativas e tendências ambientais, a implantação de um quadro de pessoal, de tecnologias e de um arranjo estrutural congruentes com a ação planejada, de acordo com as preferências dos integrantes da coalizão dominante da organização.

Acredita-se, portanto, que, sob o prisma da abordagem da escolha estratégica, a organização é vislumbrada como sistema racional, deliberadamente instituído para a consecução de objetivos específicos e susceptíveis de negociação por aqueles que detêm o poder de estabelecer os meios para atingi-los. Configura-se ainda como entidade produtiva e, assim, comercializa produtos ou serviços e se estrutura por atividades formalizadas e interdependentes, delineadas de acordo com requisitos tecnológicos e demandas do ambiente.

Em época recente, sinais crescentes de questionamento à perspectiva da organização como objeto conduziram ao resgate da acepção verbal, recolocando o indivíduo e os processos organizativos no centro das atenções. Tal posição foi fortalecida a partir da propagação da corrente do construcionismo social, responsável pela ênfase no efeito da ação na produção e reprodução das estruturas sociais (Giddens, 1978), o que contribuiu para despertar o interesse dos estudiosos pela influência da cognição na formulação de estratégias.

Gardner (1996) afirma que a ciência cognitiva visa a compreender a origem, a produção e o uso do conhecimento. Ao transpor tal idéia para o contexto da organização e combiná-la com a sua intrínseca instância funcional é possível supor, então, que para os cognitivistas ela se configura como um conjunto de reservas localizadas de conhecimento, que espelham o processo de apreensão da realidade por meio do uso de mecanismos mentais.

Por outro lado, há que se retomar a concepção de Giddens (1978): a estrutura é tanto meio como resultado da ação. Delinear tal compreensão conduz ao

entendimento das práticas organizacionais de uma perspectiva mais dinâmica, enquanto produto de uma estrutura construída “para refletir e facilitar significados [a qual] descreve tanto o arcabouço prescrito quanto as configurações de interação realizadas e a extensão na qual eles são mutuamente constituídos e constitutivos” (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980, p. 3). Nesses termos, supõe-se que a estrutura da organização contempla duas faces interdependentes: (1) o arcabouço prescrito, correspondente à disposição formal de níveis hierárquicos, de regras e de procedimentos que normatizam as atividades; e (2) os padrões emergentes de interação, produto da percepção e da interpretação contínuas de regras e procedimentos na rotina diária da organização. O intercâmbio entre padrões normativos e padrões de interação é efetuado por meio da articulação entre valores/crenças e interesses, agrupados em esquemas interpretativos. Desse modo, estratégias de ação são formuladas mediante a leitura intersubjetiva e constante da estrutura e dos processos organizacionais, que permite a elaboração de uma resposta adequada às exigências ambientais (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Hinings e Greenwood, 1988).

Nessa linha de raciocínio, emerge da abordagem ora focalizada uma representação da organização como um universo cognitivo, no qual os objetivos, a missão, a hierarquia de autoridade, as descrições de cargos e os procedimentos operacionais deixam de ser vistos como características concretas e se tornam artefatos simbólicos, projetados sobre uma base de conhecimentos, que refletem a maneira como os indivíduos percebem e interpretam a realidade organizacional. Tal universo é formado por reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos, criados por significados compartilhados, e mobilizados por atores em interação. Essa definição ratifica a afirmação de Hinings e Greenwood (1988) de que organizações são mais bem compreendidas em termos de padrões, ao invés da detecção exclusiva de conjuntos de dimensões.

A transição da ênfase no substrato substantivo para a instância verbal do conceito de organização também foi impulsionada sob a égide da tradição fenomenológica de Berger e Luckmann (1967) e de Weick (1987). Para Weick (1987), em particular, o termo organização contempla mais ordem, coordenação e sistematização do que se descobre na observação de pessoas trabalhando juntas em uma situação real. A ordem é transitória, imposta em meio da eclosão de interesses divergentes, competição profissional, rotatividade de empregados e recursos incertos. Logo, as atividades estão sujeitas à constante definição e redefinição, conforme acima explicitado e, por conseguinte, a organização não é uma entidade, mas um sistema social conectado, construído em interação.

Entre os institucionalistas, Meyer e Rowan (1983) encaram essa situação como oportunidade para o surgimento de organizações guiadas por regras e crenças, ou mitos racionais, institucionalizados em um campo de relações específico, que proporcionam ordem e significado às suas rotinas e arranjos estruturais, além de referência para escolhas e ações, sobretudo aquelas de natureza estratégica. Ainda assim, argumentam que a incorporação de concepções socialmente construídas pode colidir com critérios internos de eficiência, porque regras externas nem sempre fornecem orientações claras e precisas para a prática diária das atividades técnicas. Portanto, para manter a conformidade ambiental, a organização procura proteger a sua estrutura, efetuando ligações entre procedimentos administrativos e técnicos. Evitando a interdependência funcional, ela minimiza a possibilidade de ocorrência de inconsistências, disputas e conflitos, preserva a estabilidade das operações internas e garante o suporte ambiental. Afinal, ao demonstrar que atua de acordo com normas definidas e racionalizadas na sociedade, a organização obtém legitimidade, e assegura a sua sobrevivência e capacidade de expansão por meio da criação de oportunidades para alocar mais recursos e implementar inovações.

Cabe elucidar que na abordagem institucional não se exclui a possibilidade de existirem organizações predominantemente orientadas pela lógica da eficiência, nas quais se privilegia a natureza técnica do processo produtivo, conforme

poderá ser observado na elaboração da representação do ambiente, apresentada na seqüência. No entanto, em sua essência, o conceito de organização, aqui transmitido, baseia-se no desencadeamento do processo de institucionalização e no seu efeito sobre a ação. Portanto, sob a ótica dessa abordagem, a organização parece ser vislumbrada como arena social, parte integrante de um sistema de relações de um campo específico, constituída por atividades padronizadas e conectadas, que refletem normas e regras sociais.

Em resumo, na abordagem da escolha estratégica, a organização é considerada um sistema racional composto por atividades formalizadas e interdependentes, estabelecidas de acordo com exigências tecnológicas e ambientais, e, deliberadamente, definidas para a consecução de objetivos específicos e negociáveis. Na abordagem cognitiva, a organização revela-se como universo cognitivo, formado por reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos criados por significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados na interação dos indivíduos. Na abordagem institucional, a organização é visualizada como arena social ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais (vide Quadro 2).

**Quadro 2 - Componentes da Representação da Organização nas Abordagens em Foco**

<b>Representação</b>	<b>Abordagem da Escolha Estratégica</b>	<b>Abordagem Cognitiva</b>	<b>Abordagem Institucional</b>
	sistema racional	universo cognitivo	arena social
Organização	. entidade produtiva  . atividades formalizadas e interdependentes, delineadas por exigências tecnológicas e ambientais, e deliberadamente definidas para a consecução de objetivos específicos e negociáveis	. reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos  . significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados por atores em interação	. componente do sistema de relações de um campo específico  . atividades padronizadas e frouxamente conectadas  . normas e regras sociais

A linha de raciocínio seguida até o momento exprime a idéia de que as organizações não são auto-suficientes: para continuarem a existir elas precisam conectar-se com o ambiente. As pesquisas inspiradas na teoria contingencial sugerem que, em uma esfera mais ampla, o ambiente é complexo, multifacetado e comum a todas as organizações, abarcando dimensões tecnológica, econômica, legal, cultural, demográfica, e assim por diante. Além de inserida em um ambiente geral, cada organização também lida com um segmento ambiental próximo e específico designado como ambiente de tarefa (Dill, 1958). Nele se encontram os indivíduos, grupos e instituições com os quais a organização se empenha em estabelecer relações de troca de recursos e de informações necessários para o alcance dos seus objetivos.

A análise demonstra que o conceito de ambiente adotado pela abordagem da escolha estratégica equivale ao ambiente de tarefa. Andrews (1965) concebe o modelo SWOT com base na admissão da influência do ambiente no processo de definição da estratégia organizacional, e assim propõe a avaliação dos aspectos internos à luz das circunstâncias externas. Miles e Snow (1978) apresentam uma tipologia na qual classificam estratégias de acordo com o alinhamento da organi-



zação a domínios de produto e de mercado, preconizando então um *continuum* de comportamento adaptativo às características da indústria, onde ela se situa. Porter (1986, p. 22) identifica as forças competitivas no ambiente que afetam a formulação de estratégias, referindo-se a fornecedores, concorrentes e compradores, e afirma que “o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete”. Child (1997) assume a predominância da idéia de ambiente de tarefa, quando desenvolveu o conceito de escolha estratégica, fundamentado no reconhecimento de que as estratégias definem a relação entre a organização e o ambiente. Em suma, o ambiente é representado como o mercado ou o segmento externo mais próximo à organização, que fornece as informações e os recursos técnicos e financeiros necessários ao seu desempenho.

É importante deixar claro que o conceito de ambiente de tarefa delineado na teoria contingencial corresponde àquele utilizado na abordagem da escolha estratégica somente no que se refere às suas características e não, necessariamente, no aspecto da relação entre a organização e o ambiente (processo de adaptação). Na teoria contingencial, parte-se do pressuposto de que o ambiente impõe restrições, coações, problemas e incertezas a serem enfrentados, uma vez que a sobrevivência da organização depende do ajuste a tais circunstâncias. Embora resquícios dessa idéia tenham permanecido nas investigações que deram início ao seu desenvolvimento, na abordagem da escolha estratégica sobressai a habilidade do dirigente em perceber as condições ambientais e revertê-las a favor da organização, por meio da formulação de ações estratégicas.

A abordagem cognitiva desafia a definição de práticas organizacionais dentro de uma teia de relações externas e substratos tangíveis. Para os proponentes dessa abordagem, o ambiente parece um rótulo conveniente para designar as atividades organizadas na sociedade, geradas por indivíduos que se esforçam intelectualmente para dar sentido aos seus atos. Nesse caso, não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações, materiais e simbólicas, transformados em realidade coletiva. Nas palavras de Weick (1995), é a fabricação de sentido ou *sensemaking*.

Encontrar um sentido implica converter experiências e eventos em algo inteligível por meio do entendimento das relações e dos elementos que os constituem. Para tanto, empregam-se mapas cognitivos. De modo análogo ao uso de mapas cartográficos, os mapas cognitivos ressaltam a quais fatores o indivíduo confere maior atenção diante de um dado contexto. Retratam a situação tal como o indivíduo a percebe, o seu modo próprio de fazer as coisas, intermediado por vieses cognitivos e concretizado na utilização de esquemas interpretativos (Huff, 1990; Fiol e Huff, 1992; Laroche e Nioche, 1994; Weick, 1995).

Nessa perspectiva, o ambiente não assume o caráter de um objeto palpável ou um substrato com características e dimensões susceptíveis de delimitação e descrição, como o consideram os adeptos das outras abordagens em estudo. O ambiente aqui é fruto da percepção e da interpretação de redes relacionais externas, que ganham coerência e consistência na formulação de cursos de ação. Em outras palavras, os integrantes da organização não enxergam o ambiente, mas o constroem nas suas mentes na forma de padrões de significados e modos de interpretação intersubjetivos. Logo, acredita-se que ele é definido como domínio cognitivo ou repositório de padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos.

Uma questão implícita a essa representação e que ainda desperta certa polêmica é a demarcação das fronteiras entre a organização e o ambiente. Se na abordagem da escolha estratégica o ambiente é considerado uma espécie de fator limitante, de cujas flutuações a organização se deve proteger, e na abordagem cognitiva uma abstração mental, na teoria institucional ele surge como instância que se infiltra no cotidiano organizacional. Sob tal perspectiva de análise, as organizações estão imersas em ambientes, dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica. Especificamente, elas se encontram em setores sociais.

O setor social inclui as organizações que operam em um mesmo campo, para fabricar produtos e prestar serviços similares, e aquelas com as quais elas

mantêm ligação em nível local, regional, nacional e internacional (Scott e Meyer, 1991). Nesse sentido, os componentes de um setor social são interligados funcionalmente, mesmo quando localizados em posições geograficamente distantes, e as suas atividades se norteiam por lógicas diferenciadas e definidas de acordo com os ambientes técnico e institucional que os envolve.

O ambiente técnico é caracterizado por uma dinâmica de funcionamento que salienta a troca de bens ou serviços, de maneira que as organizações que nele se situam concentram as suas energias no controle e na coordenação dos processos produtivos, e são avaliadas pela eficiência em termos de quantidade e qualidade. O ambiente institucional, por sua vez, realça a elaboração e a difusão de regras e procedimentos aos quais as organizações se devem conformar para obter apoio e legitimidade contextual. Tais requisitos procedem do Estado, de redes profissionais e, até mesmo, de empresas concorrentes, que avaliam as organizações pela adequação do arranjo estrutural às suas exigências. Há ainda setores cujos componentes são envolvidos tanto pelo ambiente técnico como pelo ambiente institucional. Isso sugere que as organizações de um setor social estão sujeitas a pressões de caráter técnico e institucional, em diferentes proporções (DiMaggio e Powell, 1983; Scott e Meyer, 1991; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

As idéias precedentes revelam, portanto, que a definição das ações organizacionais sofre a influência de amplo conjunto de redes relacionais concretas. Nos termos do presente trabalho, o ambiente é então considerado pelos adeptos da abordagem institucional como setor social, ou campo externo que possui organizações fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços similares, além de organizações responsáveis pela promulgação de regras de funcionamento organizacional e de alcance da legitimidade ambiental.

Em síntese, como se verifica no Quadro 3, na abordagem da escolha estratégica enfoca-se o ambiente de tarefa, considerando o mercado ou segmento externo mais próximo à organização, que proporciona as informações e os recursos técnicos e financeiros necessários ao seu desempenho. Na abordagem cognitiva, o ambiente é considerado um domínio cognitivo, ou repositório de padrões de significados, criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos. Na abordagem institucional, ele é representado como setor social, ou campo externo detentor de organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes, e de organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade contextual.

**Quadro 3 - Componentes da Representação do Ambiente nas Abordagens em Foco**

<b>Representação</b>	<b>Abordagem da Escolha Estratégica</b>	<b>Abordagem Cognitiva</b>	<b>Abordagem Institucional</b>
Ambiente	ambiente de tarefa	domínio cognitivo	setor social
	. mercado ou segmento externo mais próximo à organização	. repositório de padrões de significados	. campo externo
	. informações e recursos técnicos e financeiros necessários ao desempenho da organização	. padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente troca de interpretações de eventos	. organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes e organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental

## DIMENSÃO DE ANÁLISE

A inquirição das concepções delineadas sobre um fenômeno à luz de parâmetros teóricos também suscita derivações metodológicas. Dessa forma, a partir dos pressupostos e das descobertas analíticas sobre o indivíduo, a organização e o ambiente observa-se que a dimensão de análise focalizada pelos adeptos da abordagem da escolha estratégica é o ator, notadamente aquele que ocupa posições de poder, e as suas percepções objetivas da situação na qual a necessidade de definir estratégias se verifica. Referenciando-se no próprio conceito de escolha estratégica como processo no qual os membros da coalizão dominante decidem sobre cursos de ação, o raciocínio e a argumentação parecem voltados para clarificar o modo como esforços individuais são despendidos para atingir resultados organizacionais.

É nesse sentido que Chandler (1962) define estratégia, fundamentado no papel ativo exercido pelos indivíduos na modificação da estrutura. De maneira similar, Child (1972) defende a adoção da idéia de escolha estratégica, enfatizando a autonomia dos tomadores de decisão e a sua responsabilidade na promoção de conexões entre a organização e o ambiente. Miles e Snow (1978) atribuem o êxito dessa conexão à habilidade dos dirigentes em solucionar, simultânea e continuamente, os problemas empresariais, de engenharia e administrativos. Nessa mesma linha de raciocínio, Andrews (1965) associa todo o processo de formação de estratégias à figura dos dirigentes da organização, chegando a designá-los arquitetos do propósito organizacional.

Por sua vez, os partidários da abordagem cognitiva privilegiam a mesma dimensão de análise. A diferença se encontra no seu interesse em captar, além das percepções, as interpretações compartilhadas da situação na qual a necessidade de definir estratégias emerge. Tal interesse é explicável até mesmo pela preocupação em entender os conteúdos e os mecanismos mentais e a sua influência na formulação de ações e decisões, vista como o impulso para o desenvolvimento da própria abordagem.

Sob essa perspectiva, Makridakis (1990) enumerou generalizações e vieses cognitivos utilizados pelos dirigentes para simplificar o processo de resolução de problemas. Laroche e Nioche (1994) e Huff e colaboradores (vide Huff, 1990; Fiol e Huff, 1992) procuraram identificar a maneira como os significados são atribuídos a um dado contexto por meio do uso de mapas cognitivos. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) e Hinings e Greenwood (1988) investiram no entendimento da apreensão e elaboração de elementos simbólicos, explorando as noções de esquemas interpretativos, províncias de significados e arquétipos organizacionais. Importa destacar ainda o resgate, por parte de tais estudiosos, das idéias de Simon (1979) acerca das limitações da racionalidade e das características do homem administrativo, que deram margem à representação de indivíduo subjacente a essa abordagem.

Por último, os seguidores da abordagem institucional atentam para as propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais a estratégia é definida, guiados pela necessidade de aprofundar o conceito de ambiente e examinar o efeito na ação organizacional de facetas ambientais até então negligenciadas, como os valores/crenças e as regras socialmente constituídas. Nessa perspectiva, crescem em importância os conceitos de ambiente técnico e de ambiente institucional como facetas significativas da dimensão contextual, bem como a aceção de imersão social (*embeddedness*) das organizações, o que implica em permanente processo de mútua constituição na relação organização-ambiente. Logo, como se pode verificar na apresentação dos critérios teóricos, os estudos realizados por Meyer e Rowan (1983) e Scott (1983) concentram-se em torno de temáticas como o exame dos aspectos regulativos, cognitivos e normativos das instituições, a incorporação da legitimidade ambiental e a identificação de fontes potenciais de requerimentos institucionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente trabalho foi orientada pela inquietação quanto à necessidade de construção de um quadro referencial mais apropriado para subsidiar a formulação de estratégias nas organizações. Para tanto, procurou-se ultrapassar o clássico esquema da escolha racional, ainda empregado com frequência no desencadeamento de tal processo, e resgatar a influência de outros fatores como a cognição e as fontes externas de normalização e de legitimação.

Depreendeu-se da análise realizada que, movidos pela lógica utilitarista, os proponentes da abordagem da escolha estratégica mobilizaram esforços no sentido de reproduzir na época atual uma parte do cenário de combate ensejado pela origem militar do vocábulo estratégia. Imagens de subalternos disciplinados, oponentes derrotados, aliados cooptados e corrida para tomar a dianteira foram evocadas durante o exame dos seus pressupostos. Na prática organizacional, tal visão pode ser concretizada por meio da elaboração de seqüências de procedimentos para traçar alternativas de ação por indivíduos detentores do poder, a serem executadas por aqueles que ainda pretendem obtê-lo, para que objetivos sejam alcançados e o mercado conquistado. O sucesso alcançado acaba por incitar outras organizações a percorrerem o mesmo caminho, provocando a busca incessante por receitas e manuais que serão seguidos passo a passo (Carrieri, 1998).

Exemplos de aplicação desse raciocínio linear e racional na implementação de ações ofensivas ou defensivas são encontrados nos trabalhos de Andrews (1965) e de Child (1972), com a prescrição de modelos para a identificação de pontos fortes e pontos fracos, para a avaliação da posição da organização, visando ao aproveitamento de oportunidades e ao enfrentamento de ameaças ambientais. Destaca-se também Porter (1986) e a sua preocupação em projetar ações para neutralizar ou superar a concorrência no jogo competitivo, capturando a noção de estratégia como manobra, nos termos de Mintzberg (1987).

Em face de tais modelos, diferenças existentes entre organizações são esquecidas pelos dirigentes ou, pelo menos, apontadas como indicativo de ineficiência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) atestam que a análise SWOT se tem mostrado uma ferramenta muito conveniente nas mãos de consultores, convencidos da inutilidade de despender mais do que poucos dias de trabalho com a implementação de estratégias.

Alega-se, porém, que tais diferenças são susceptíveis de acarretar resultados distintos no uso das mesmas técnicas. Como afirma Granovetter (1985), o problema reside no fato de teorias dessa natureza operarem de acordo com uma concepção subsocializada de ação, o que torna os seus seguidores incapazes de reconhecer a variedade do mundo organizacional, que não se rende simplesmente à lógica universalizadora, baseada em noções de eficiência e de mercado. Acrescenta-se, ainda, a ausência de qualquer reflexão quanto à possibilidade de indivíduos perceberem de maneira diversa a mesma ocorrência ambiental, defendida pela abordagem cognitiva.

Ao salientar a interferência de mecanismos mentais na escolha intencional, a abordagem cognitiva ofereceu uma contribuição relevante para a construção do conhecimento sobre o tema, amenizando a exploração da conotação militar, além de suprir parte da demanda por ferramentas mais sensíveis aos aspectos envolvidos na formulação de estratégias organizacionais. O uso de mapas cognitivos, em particular, tem-se mostrado bastante proveitoso, tanto para explicar conceitualmente a maneira como os elementos da realidade são estruturados e categorizados em nível mental, como para subsidiar o desenrolar de processos organizacionais.

No entanto, o entusiasmo gerado pelas possibilidades de aplicação dos conceitos desenvolvidos pela abordagem cognitiva não se mostrou suficiente para arrefecer a ânsia por uma compreensão apurada do processo de delineamento de estratégias organizacionais, à medida que isso requer elucidar o vínculo entre a

organização e o ambiente. Nessa perspectiva, a abordagem institucional, além de superar a tendência de vislumbrar a ação estratégica como uma simples consequência do ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais, permitiu examinar essa relação sob duas bases reveladoras: a da reciprocidade e a da legitimação. Acredita-se que a idéia que melhor traduz a essência de tal conexão é a concepção de imersão social (*embeddedness*), lançada por Granovetter (1985) e acolhida pela abordagem institucional.

Encarar a organização como socialmente imersa no contexto ambiental pressupõe redirecionar o raciocínio no sentido de fora para dentro, transferindo o foco de análise do discernimento da eficiência ou não de estruturas e processos internos para a incorporação dos significados externos aos princípios de ação estratégica. Especificamente, assumir que as propriedades do nível macro da relação entre organização e ambiente geram efeitos recíprocos no nível micro da conduta organizacional. Logo, organizações sobreviventes a circunstâncias de incertezas e de competição podem não ser as mais eficientes na ótica dos adeptos da abordagem da escolha estratégica; mas elas persistem e são bem-sucedidas, porque procuram se conformar a padrões normativos de legitimidade, consolidados no setor social, a partir da sua interpretação. Nesse caso, a definição de estratégias organizacionais torna-se predominantemente guiada pelo emprego de esquemas interpretativos, enquanto categorias cognitivas que condicionam a leitura interna e a consequente aceitação externa.

É sob esse prisma que as abordagens focalizadas no presente trabalho se complementam, fornecendo uma amostra da riqueza de possibilidades de estudos e de ação que o campo da administração estratégica oferece aos acadêmicos e aos profissionais atuantes em áreas associadas às atividades de organizações. A despeito das dificuldades inerentes a qualquer tentativa de conciliação entre abordagens fundamentadas em diferentes disciplinas do conhecimento, como a necessidade de compatibilizar linguagens e conceitos, os resultados até aqui encontrados revelam que tal conversação pode ser efetivada, ampliando-se o limite do que comumente se considera suficiente para explicar e executar as ações organizacionais.

Além disso, entende-se que, em tempos de globalização, já não cabe defender a fragmentação analítica quando o assunto é a formação de estratégias e, tampouco, a segmentação prática manifestada no uso de uma classificação hierárquica que trata o conceito em termos da divisão em estratégias corporativas, empresariais ou funcionais. A presente análise sugere que a estratégia é fenômeno único e organizacional, a cargo dos dirigentes, mas fruto da dinâmica de interação entre agentes internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas. Assim, a estratégia é fenômeno amplo e complexo capaz de moldar e de transformar as organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASTOS, A. V. B. Organização e cognição: o que emerge desta interface? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 173-211.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.

CARRIERI, A. DE P. Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante a uma nova narrativa. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998 : Foz do Iguaçu). **Anais Eletrônicos**... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANLAT, A.; BEDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 1.v. p. 125-148.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 1972.

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 01-38.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: where are we? where do we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267-285, 1992.

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**: uma história da revolução cognitiva. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1996.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HUFF, A. S. Mapping strategic thought. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 11-49.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley & Sons, 1990. p. 311-325.

KNUDSEN, C. The competence view of the firm: what can modern economists learn from Philip Selznick's sociological theory of leadership? In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Eds.). **The institutional construction of organizations**: international and longitudinal studies. London: Sage Publications, 1995. p. 135-163.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J.-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, n. 99, p. 64-78, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

- MAKRIDAKIS, S. **Forecasting, planning, and strategy for the 21st century**. New York: The Free Press, 1990.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.
- MILES, R. E.; SNOW, C. S. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 01-17, 1980.
- REED, M. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. p. 31-56.
- ROULEAU, L.; SÉGUIN, F. Strategy and organization theories: common forms of discourse. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 1, p. 101-117, 1995.
- SCHNEIDER, S. C.; ANGELMAR R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.
- SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.
- SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 155-175.
- \_\_\_\_\_. Contemporary institutional theory. In: \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995. p. 33-62.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- WEICK, K. Perspectives on action in organizations. In: LORSCH, J. W. (Ed.). **Handbook of organizational behaviour**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

# TECNOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EM UMA COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos \*

Roberto Max Protil \*\*

Francisco Gabriel Heidemann \*\*\*

## RESUMO

Neste artigo é analisado um estudo de caso sobre a implantação de um sistema integrado de gestão em uma Cooperativa Agro-Industrial do estado do Paraná. O estudo mostra como o líder da cooperativa, buscando realizar seus objetivos ligados à concentração de poder pessoal e recursos, promoveu uma mudança organizacional imposta *top-down* a fim de implantar um sistema de informação que estava “na moda”. Esta implementação artificial levou a resistências na organização e ao encarecimento abusivo do programa. Analisou-se este caso à luz da teoria Neo-Institucionalista e a partir de reflexões sobre mudança organizacional e gestão de recursos humanos na implementação de sistemas de informação.

## ABSTRACT

This article analyses the implementation of a ERP system at a Brazilian Agroindustry. We present one in-depth case study. Our findings show that resistance to change is a common phenomenon in ERP implementation programs having high impact on organizational power games and informal structures. Our article shows that the manifestation of social defenses – the ways of groups of people deal with non-contained forms of anxiety and fear, can be seen as sources of behaviors blocking organizational change.

\*Prof<sup>a</sup> do Mestrado em Administração Estratégica da Informação da PUC/PR

\*\*Prof. do Mestrado em Administração Estratégica da Informação da PUC/PR

\*\*\*Prof. do Mestrado em Administração Estratégica da Informação da PUC/PR



## INTRODUÇÃO

Neste artigo é analisado um estudo de caso sobre a implantação de um sistema integrado de gestão em uma Cooperativa Agro-Industrial do estado do Paraná. O estudo mostra como o líder da cooperativa, buscando realizar seus objetivos ligados à concentração de poder pessoal e recursos, promoveu uma mudança organizacional imposta *top-down* a fim de implantar um sistema de informação que estava “na moda”. Implementou-se a mudança de forma autoritária, baseando-se em práticas do modelo Instrumental de Recursos Humanos, quando os cooperados, tendo em vista a cultura organizacional da Cooperativa e dos fundamentos éticos da mesma, estavam acostumados a práticas que envolvessem negociação política e debate, próprias ao modelo Político de Recursos Humanos. Esta implementação artificial levou a resistências na organização e ao encarecimento abusivo do programa. Analisou-se este caso à luz da teoria NeoInstitucionalista e a partir de reflexões sobre mudança organizacional e gestão de recursos humanos na implementação de sistemas de informação.

Iniciamos o estudo apresentando uma revisão teórica, na qual tratamos dos pressupostos da Teoria NeoInstitucional e apresentamos os princípios do Modelo Instrumental e do Modelo Político de Recursos Humanos. Em seguida, apresentamos a metodologia do trabalho, o estudo de caso e procedemos à análise do mesmo, apresentando nossas conclusões no fim do artigo.

## A INCORPORAÇÃO DE MODELOS ORGANIZACIONAIS E NORMATIVOS

Meyer e Rowan, Powell & DiMaggio, bem como outros autores do NeoInstitucionalismo mostram que associações profissionais, organismos normativos internacionais, o Estado, organizações líderes em um dado setor, entre outras, são entidades importantes no processo de criação e moldagem das organizações. Em cada setor institucional se dá o confronto entre vários modelos normativos e várias propostas e, finalmente, alguns modelos e formas organizacionais são instituídos como sendo os melhores ou os mais eficientes em um dado momento. Eles entram na “moda” e passam a representar o equilíbrio de forças e de poder no setor em um certo contexto. Posteriormente, estes modelos tendem a ser questionados e surgem novas propostas, novas tecnologias e um novo corpo teórico que tende a substituir, ao menos em parte, os conceitos e modelos anteriormente aceitos, em uma evolução dialética. Estes processos de incorporação dos modelos predominantes pelas organizações estão inseridos em um fenômeno geral chamado de Isomorfismo Estrutural, ou seja, a tendência à predominância de certas estruturas e de certas formas organizacionais em um setor institucional durante um certo período de tempo. Desta forma, as organizações costumam incorporar práticas administrativas e regras geralmente aceitas em seu setor produtivo a fim de maximizar a sua legitimidade no campo e aumentar os seus recursos e capacidade de sobrevivência.

Vemos, assim, que estas soluções e modelos são contingentes, representam as escolhas feitas por grupos sociais específicos que os institucionalizaram em suas organizações como o modo correto de se pensar e conceber a realidade. Na verdade, estes modelos e práticas representam apenas uma das escolhas possíveis. Desacralizam-se e desreificam-se assim os elementos que constituem a estrutura organizacional, adotando-se neste trabalho um pressuposto teórico baseado na racionalidade limitada, questionando-se a existência de uma racionalidade superior. (Meyer & Rowan, 1991; Powell & DiMaggio, 1991) (Simon, 1949).

Apresentaremos, a seguir, dois modelos que orientaram e orientam ainda as práticas de administração em muitas organizações. Faremos uma breve revisão

da literatura mostrando a consolidação destes modelos e a sua influência nas práticas de recursos humanos. Eles constituem apenas dois modos de conceber-se as práticas de recursos humanos entre outros existentes e como tal tendem a ser questionados. Trata-se pois de uma abordagem crítica e não prescritiva a que adotaremos neste trabalho e na análise do estudo de caso.

## TEORIA ORGANIZACIONAL, COOPERATIVISMO E O MOVIMENTO DA DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Para os principais autores clássicos de Administração, sejam anglo-saxões como Taylor e Gulick ou franceses como Fayol, o comportamento humano não constituía um problema em si. Ou melhor, os comportamentos percebidos como inadequados pela direção não eram vistos como sendo o resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim como decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação (Taylor, 1911). O postulado do *homo economicus* fazia do ser humano um ser previsível. O ser humano era considerado como um ser que analisava racionalmente as diversas possibilidades de decisão, optando por aquela que maximizasse os seus ganhos financeiros. Neste contexto, as experiências de Elton Mayo à Hawthorne, na Western Electric tiveram o grande mérito de permitir a recusa destes postulados através dos resultados empíricos desta experiência, que reconhecendo a complexidade do comportamento humano nas organizações, transformou-o em um dos principais assuntos debatidos no campo de Administração (Mayo, 1933).

A Escola de Relações Humanas teve, apesar de seus limites, o grande mérito de revelar a complexidade do comportamento humano nas organizações, que não depende apenas de estímulos econômicos como diziam os teóricos da Escola Clássica, sendo influenciado também por outros fatores de ordem social e afetiva. A Escola de Relações Humanas foi muito influente no meio empresarial e nas escolas de administração, sobretudo nos anos 60 e na primeira metade dos anos 70. Os primeiros trabalhos de autores como Argyris, McGregor, Likert e Bennis são representativos deste período (Bergamini, 1993; Bennis, 1966).

A partir da valorização das necessidades psico-sociais humanas como um fator destinado a aumentar a produção, surgem novos trabalhos envolvendo a questão da motivação. Trabalha-se com o conceito de identidade social, propondo a criação de condições propícias à motivação, uma vez que não é possível motivar nenhum indivíduo, mas criar condições para que este se motive. Herzberg, por exemplo, nesta linha de argumentação, propunha a desburocratização dos sistemas, dizendo que as regras e as estruturas rígidas limitavam a autonomia e a expressão dos grupos, comprometendo a sua realização no trabalho. Herzberg propunha, assim, a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis, em que os indivíduos tivessem a possibilidade de investir no trabalho, desenvolvendo-se e realizando-se [Herzberg, 1966]. Estas idéias, retomadas e desenvolvidas pela corrente da Democracia Industrial (surgida nos anos 60 nos países escandinavos), bem como pelos estudos sócio-técnicos do Tavistock Institut de Londres, forneceram a base teórica que inspirou diversas teorias de Administração. Os programas de melhoria das condições de trabalho, a humanização do trabalho e a reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação), bem como a criação dos grupos semi-autônomos de produção são alguns dos movimentos inspirados nestas teorias (Herzberg, 1959; Herzberg, 1966).

O Cooperativismo como forma de organização social é antigo. Porém, alguns conceitos desenvolvidos na corrente da Democracia Industrial influenciou alguns movimentos cooperativistas na Europa nos anos 60 e 70, reforçando alguns de seus princípios. De fato, para a Democracia Industrial, um conceito fundamental era o de que o homem basicamente se realiza através do trabalho, logo deve ter o direito à participação e à autonomia, dentro de uma perspectiva de

gerência baseada em conceitos como democracia, debate e consenso. A ética da igualdade – a valorização de todos os níveis funcionais na organização, bem como o valor “comunidade” eram os pilares deste movimento. Considerava-se que todos os membros da organização faziam parte de uma mesma comunidade e todos os trabalhos e tarefas eram igualmente válidos e importantes em seus diversos níveis. Logo, todos deveriam participar e ter o direito de opinar a fim de melhorar o sistema no qual todos estavam envolvidos. O debate político e a auto-organização eram valores defendidos dentro deste movimento, o que explica o sucesso, nesta época, dos grupos semi-autônomos de produção.

O movimento da Democracia Industrial teve o seu apogeu na França no meio dos anos 70 através da criação, em 1974, de uma agência nacional destinada a promover estudos para a melhoria das condições de trabalho dos operários (*Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*). O exemplo da fábrica da Volvo, na Suécia, que no fim dos anos 60 adotou com sucesso e melhorias na produtividade uma organização flexível e participativa baseada nos grupos semi-autônomos de produção e nos princípios acima descritos impressionou, na época, diversas empresas e governos. Nos anos 70, o governo alemão, através do partido social-democrata, organizou em todo o país o programa *Humanisierung der Arbeit*, implementando a mesma estrutura da Volvo em diversas fábricas estatais e oferecendo estímulos financeiros para a implementação desta estrutura em empresas privadas. Tendo em vista as práticas de recursos humanos defendidas pela Escola Clássica de Administração e pela corrente da Democracia Industrial, baseada principalmente nos trabalhos de Herzberg e dos pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, surgiram dois modelos de recursos humanos com pressupostos diferentes (Troostings, Gustavsen & Hethy, 1989).

O modelo Instrumental de Recursos Humanos representa o pensamento da Escola Clássica de Administração, com alguns aperfeiçoamentos. O modelo Político de Recursos Humanos baseia-se na corrente de Democracia Industrial, nos estudos sócio-técnicos e em valores como o consenso, a diversidade e igualdade de direitos dos membros da organização. Neste modelo, o gerente é um árbitro que deve conduzir o debate e gerir conflitos, sendo o responsável pela decisão final e pelos resultados. (Brabet, 1993)

Estes modelos de recursos humanos foram recenseados em uma grande pesquisa realizada nos anos 90 por pesquisadores franceses na França e nos Estados Unidos. Esta pesquisa dividiu-se em duas partes. Em um primeiro momento, avaliou-se criticamente as práticas de recursos humanos implementadas em mais de 50 organizações, além de analisar os discursos dos gerentes da área. Chegou-se assim a duas tipologias que parecia orientar as ações dos profissionais e práticas empresariais na época. Após isso, analisou-se um número considerável de livros e manuais de recursos humanos franceses e anglo-saxões, que confirmaram a tipologia encontrada nas práticas gerenciais e entrevistas com gerentes. Trata-se, pois, de um recenseamento das práticas e modelos didáticos através dos quais as organizações e indivíduos representam sua experiência. Apesar destes modelos ainda não terem sido validados no Brasil em uma pesquisa de tal abrangência, o nosso estudo de caso permite ilustrar esta tipologia na medida em que os atores organizacionais da Cooperativa estudada representavam sua experiência de acordo com estes modelos, que estão institucionalizados no setor como referência e padrões de análise válidos (Brabet, 1993; Vasconcelos & Vasconcelos, 2000).

## O MODELO INSTRUMENTAL DE RECURSOS HUMANOS

As organizações, profissionais do setor e livros de administração que embasam a sua análise neste modelo propõem um corpo teórico composto dos seguintes conceitos:

O mercado se impõe à empresa, que é considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida por seus diretores em função das pressões deste mercado, do setor e dos valores organizacionais. A Administração de Recursos Humanos tem a função de implantar esta estratégia buscando a maximização do resultado econômico e uma melhor performance dos empregados, uma vez que em tese toda a comunidade organizacional será beneficiada pelo aumento da produtividade. O pagamento por produtividade e o valor “igualdade de oportunidades” são características importantes deste modelo. Ele é baseado no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a “eficiência social” gera a eficiência econômica e vice-versa. Relacionar a “eficiência social” à eficiência econômica, dentro deste modelo, significa considerar que o conflito é disfuncional e prejudicial ao sistema social. Procura-se evitar os conflitos ou resolvê-los rapidamente, pois se considera que um ambiente harmônico, sem contestações ou resistências e com um alto grau de conformidade por parte dos atores sociais favorece a produtividade na empresa. Evita-se, pois, debates desnecessários e as decisões são tomadas unilateralmente pelos dirigentes.

Os indivíduos devem ter mais autonomia mas somente na medida em que este desenvolvimento seja útil à empresa. Desta forma, os empregados são considerados como seres utilitaristas e condicionáveis através de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta, através de uma interpretação própria e muitas vezes simplificada das técnicas behavioristas. Os profissionais de Recursos Humanos, dentro deste modelo, consideram que é possível implantar programas baseados nestes conceitos, levando os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo as respostas aos estímulos dados, comparando-as aos resultados da produção e aos investimentos realizados no programa. Não se fala em atores sociais, mas em agentes.

A Gestão de Recursos Humanos tem assim o seguinte papel:

- Avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais,
- Descrever os cargos e provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, através de procedimentos de seleção “objetivos”;
- Avaliar os cargos e as performances dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los;
- Treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias.

A participação dos grupos organizacionais é considerada importante a fim de obter a sua adesão à estratégia da empresa.

Existem outras características ainda a serem consideradas:

- Empresa considerada como um organismo adaptativo;
- Meio Ambiente “natural” visto como um dado da realidade;
- Planejamento estratégico, seleção e gestão de recursos humanos coordenados pelos profissionais da área;
- Atores sociais condicionáveis (agentes). Estratégia utilitarista determinada em função das pressões do mercado e do setor e pelos valores dos dirigentes;
- Pressuposto de convergência de interesses da comunidade organizacional. A organização segue um modelo ideal baseado na harmonia social e no desenvolvimento de uma estratégia “ótima” para atingir os objetivos econômicos contingentes.

Além destas características, a mudança organizacional é percebida como fruto de decisões estruturadas por uma diretoria central, a qual possuiria a totalidade das informações necessárias sobre as pressões setoriais e a estrutura da concorrência; o poder de definir a política a ser seguida e de decidir os melhores meios de ação tendo em vista os problemas da organização. A mudança normalmente é imposta *top-down* (Brabet, 1993).

## ○ MODELO POLÍTICO

Este modelo, baseado na corrente da Democracia Industrial, diferencia-se do anterior pela importância dada à dimensão política na organização e pela incorporação da idéia de conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. Reconhece-se a existência de várias lógicas de ator e critérios de ação válidos, tendo em vista o modelo da racionalidade limitada de Simon, segundo o qual toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável. Segundo este conceito, a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo seria influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, a partir do que Boudon chamou de **um efeito de posição** (a decisão depende da posição que o ator social ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e de um **efeito de disposição** (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são pré-formadas por sua socialização passada). O conceito da racionalidade limitada revela, assim, que toda decisão é contingente e deve ser analisada dentro do contexto social do momento da tomada de decisão (Boudon, 1991; Simon, 1957).

Reconhece-se a existência de conflitos na organização, mas busca-se superá-los através da negociação, chegando-se a uma proposta de coesão entre as partes. Um bom gerente, segundo este modelo, tem como objetivo obter esta coesão integrando os interesses particulares dos diferentes grupos de atores visando a uma solução negociada junto à direção da empresa, resultando em uma espécie de "pacto político".

As políticas de Recursos Humanos da empresa são vistas como mutantes e contingentes, sendo soluções temporárias e características de situações específicas a partir de um diagnóstico organizacional. Apesar disso, os profissionais da área pretendem organizar a GRH a partir de um modelo ideal a ser concretizado ao longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações. Um dos exemplos destas proposições é o manual de Beer, Walton e al., que descreve o curso da Harvard Business School (Beer e Wakon e al. 1985; Brabet, 1993).

### PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO POLÍTICO

O modelo político visa a oferecer possibilidades de debate e negociação na organização, a fim de promover o contraditório em busca de soluções mais completas em torno das quais se obtenha a coesão. Busca-se vislumbrar as diversas opções de ação antes de decidir, tendo como pressuposto que esta é uma forma mais inteligente de lidar com a realidade complexa. O planejamento por cenários é um dos procedimentos adotados neste sistema. Outras características deste modelo são:

- Eficiência econômica negociada, não correspondendo necessariamente à eficiência social a curto prazo (aceitação de conflitos, buscando, no entanto, absorvê-los através da negociação política);
- Meio-ambiente negociado e construído;
- Avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão;
- Ator-chave de Recursos Humanos é a direção geral da empresa;
- Empresa construída socialmente através da ação política dos diversos grupos organizacionais;
- Decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder.
- Indivíduos vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo buscando concretizar ativamente seus próprios interesses (cidadania nas organizações); modelo ético aplicado à organização (Vasconcelos e Vasconcelos, 2001).

De acordo com o modelo Político a mudança organizacional é percebida como uma resposta a um meio-ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua indústria. Os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nesta mudança, nos seus diversos níveis de atuação. Considera-se que eles possuem naturalmente uma margem de manobra em seu nível organizacional e por isso a negociação é vista como necessária à boa implantação da estratégia. A organização é um espaço de jogo estratégico entre os atores sociais, que possuem margens de atuação maiores ou menores dentro desta arena política. A mudança, implantando soluções sempre contingentes e temporárias, prevê a realização de objetivos de longo prazo como os da qualificação crescente da mão de obra, do desenvolvimento de habilidades e competências e o da democratização das relações no trabalho. O desenvolvimento econômico da empresa deve beneficiar, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais. Este modelo está ligado ao conceito de progresso e construção de uma harmonia social a longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.

Assim, diversos estudos mostram que, freqüentemente, o modelo Político de Recursos Humanos corresponde à cultura organizacional, aos valores e às práticas sociais de uma Cooperativa, onde a negociação e o debate entre os cooperados são as regras que estruturam o sistema (Brabet, 1993; Corrêa, 1988; Protil, 1999; Wiazosky e Silva, 1999). A literatura organizacional mostra que atores organizacionais acostumados à autonomia e à participação não aceitam facilmente a restrição de sua liberdade de decisão. Logo, em um sistema organizacional baseado no modelo Político de Recursos Humanos, a tentativa de implantar o modelo Instrumental terá uma forte probabilidade de gerar resistência à mudança e reações por parte dos atores sociais, principalmente na Cooperativa estudada, onde os valores próprios ao modelo Político forneciam os pilares culturais do sistema. Estes conceitos embasarão a análise que faremos do estudo de caso a seguir.

## METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada através de um estudo etnográfico, feito através de uma observação participante na organização estudada que durou 3 meses na qual foram entrevistadas 30 pessoas (direção, consultores e cooperados), através de entrevistas semi-diretivas que duraram, em média, uma hora e meia. Foram entrevistados, em número proporcional, indivíduos pertencendo aos principais grupos organizacionais descritos no caso e envolvidos no conflito. Estas entrevistas não foram gravadas. Analisaram-se, também, documentos da empresa a fim de complementar as informações obtidas através da observação participante e das entrevistas.

O método utilizado na coleta de dados foi o da *Grounded theory*, também conhecido como método da Análise Comparativa Contínua, desenvolvido pelo sociólogo americano Anselm Strauss e adaptado a estudos qualitativos de caráter etnográfico. Strauss atribui esse nome ao método porque ao produzir uma teoria, o pesquisador reformula suas hipóteses e conclusões na medida em que retoma e atualiza o seu material de pesquisa, comparando continuamente suas categorias de análise. O pesquisador mantém um caderno de pesquisa anotando as informações pertinentes, classificadas em categorias, comparando constantemente os fatos observados. De forma progressiva, o pesquisador constrói uma teoria que deverá explicar todos os fatos observados até o fim do trabalho de campo. Neste método, não há hipóteses anteriores à coleta de dados. O pesquisador inicia sua pesquisa de campo com um tema de pesquisa e algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria se faz progressivamente, à medida que são observados novos fatos e que o pesquisador vai desenvolvendo o seu diário de pesquisa (Strauss, 1955; Strauss, 1991).

O método da Análise Comparativa Contínua se aplica a diversos tipos de análises qualitativas, sejam observações participantes, entrevistas, análise de documentos, entre outros. São levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Strauss descreve quatro etapas para este método: comparar os fatos relativos a cada categoria, integrar as categorias e suas propriedades, delimitar a teoria e escrever a teoria.

Considera-se nesta metodologia que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada grupo organizacional. Para tanto, o pesquisador deverá observar:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às mesmas;
- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos divulgados oficialmente;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

Linda Smircich trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como “conhecimento subjetivo”. Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas (Smircich, 1983<sup>a</sup>; Smircich, 1983b).

A metodologia da Análise Comparativa Contínua se insere dentro dos pressupostos do paradigma interpretativo definido por Burrell & Morgan, dentro da tradição sociológica weberiana. Este método é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais e etnográficos e que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa (Burrell & Morgan, 1994).

## A HISTÓRIA DA COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA DE ENTRE RIOS

A Cooperativa Agrária Mista de Entre Rios foi constituída em 1951 no município de Guarapuava, no centro-oeste do estado do Paraná. Está localizada no 3º planalto paranaense a 1.100 m de altitude e dista 240 Km de Curitiba. A Cooperativa foi criada para representar os interesses econômicos, políticos e sociais de colonos europeus originários da Suábia – região localizada no sudoeste da Alemanha onde encontra-se a nascente do Rio Danúbio. Tendo imigrado para o Brasil nos anos 40, estes colonos e suas famílias formaram uma comunidade que foi a base do surgimento da Cooperativa.

Para compreender as características culturais destes imigrantes, é necessário realizar uma breve retrospectiva histórica. Estes colonos eram descendentes de europeus que haviam colonizado, entre os séculos XVII e XVIII, extensas áreas do vale do rio Danúbio, localizadas entre a Hungria, Romênia e noroeste da Iugoslávia. Áreas que, naquela época, haviam sido incorporadas ao então império austro-húngaro em função da expulsão dos turcos otomanos desta região. Estas famílias esta-

vam organizadas em pequenos povoados e viviam na Suábia há mais de 200 anos, transmitindo, de geração em geração, valores e tradições próprias à sua cultura, a qual era baseada em pequenas comunidades, cuja sobrevivência dependia da cooperação e da ajuda entre seus membros, que se organizavam através da autogestão. A autoridade era tradicional e a comunidade regulada através dos valores e hábitos transmitidos de pai para filho. Os colonos eram muito apegados à sua terra e tradições. No entanto, devido à segunda guerra mundial, temendo o avanço do exército soviético e temendo represálias políticas e étnicas, estes colonos foram obrigados a abandonar entre 1943 e 1944 as terras desta fértil região da Europa central nas quais suas famílias tinham vivido durante mais de dois séculos. Tendo em vista um programa de colonização coordenado pelo governo brasileiro em conjunto com a Cruz Vermelha Internacional, estes colonos iuguslavos de origem alemã (aproximadamente 2.000 famílias) imigraram para o Brasil e foram assentados em 5 aldeias ou vilas na região compreendida entre os rios Jordão e Pinhão – afluentes do rio Iguazu – na região de Guarapuava, estado do Paraná. A partir deste assentamento, eles fundaram a colônia de Entre Rios. Estes imigrantes tinham em comum padrões culturais familiares fortes que tinham sido transmitidos de geração em geração. Eles organizaram a sua comunidade no Brasil exatamente em torno dos mesmos padrões culturais que tinham herdado de seus antepassados – um sentido forte de comprometimento com a comunidade, autogestão, igualdade de direitos e a noção de que uma família deveria colaborar com a outra de forma organizada a fim de minimizar as dificuldades de todos. Estas foram as bases da fundação da Cooperativa Agrária de Entre-Rios.

Após quase 50 anos de atuação a Cooperativa Agrária Mista de Entre Rios é hoje, com um faturamento de aproximadamente R\$ 280 milhões, uma das 500 maiores empresas brasileiras segundo o levantamento anual da revista Exame. Dentro do sistema OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – é tida como Cooperativa padrão. Em seu quadro social e funcional constam 514 associados e 976 funcionários, sendo que 100% dos associados apresentam fidelidade absoluta, ou seja toda compra de insumos e toda venda da produção agrícola é feita nos entrepostos da Agrária. Em 1998 a Agrária cultivou 40.800 ha de culturas de inverno (Trigo, Cevada e Aveia) e 90.000 ha de culturas de verão (Milho e Soja), além de produzir 5.500 t de carne suína. A área industrial conta com um moinho, fábrica de rações, uma indústria de processamento de soja e a 3º maior maltaria do mundo, as quais produziram: 74.003 t de malte, 47.016 t de farinhas, 58.279 t de rações e 229.000 t de soja industrializada.

## A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ERP NA COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA DE ENTRE RIOS

Durante os últimos 28 anos, a Cooperativa tinha sido dirigida por um líder carismático que fazia parte do grupo dos fundadores. Este homem tinha imigrado para o Brasil com 18 anos e tomado parte do processo de criação da comunidade de imigrantes e, posteriormente, da Cooperativa. Como foi dito acima, os padrões culturais dos imigrantes estavam fortemente representados na cultura organizacional da Cooperativa, onde, sob influência do diretor-presidente, as soluções a serem adotadas eram decididas após um processo político do qual os representantes dos cooperados participavam. Tratava-se de um sistema político com práticas estruturadas e seguidas minuciosamente. O diretor-presidente representava a própria história e tradições da comunidade de colonos e era visto como “guardião” destas tradições. O processo de ruptura com o sistema de valores e práticas correntes na organização teve início em 1994, com a morte súbita do diretor-presidente.

O então vice-presidente da Cooperativa, também membro da comunidade, era considerado pelos outros atores organizacionais como sendo inexpressivo po-



liticamente e normalmente ficava “à sombra” do falecido diretor-presidente. Durante o período de doença do presidente, ele aproveitou-se da vacância no poder e, como vice-presidente, assumiu interinamente a presidência, planejando a sua reeleição, com o objetivo de manter-se no poder. Durante este período, sabendo que necessitava conquistar o apoio político dos cooperados, o vice-presidente decidiu utilizar como plataforma política a informatização da Cooperativa, prometendo transformar a mesma na primeira cooperativa totalmente informatizada do Brasil. Para tanto, ele criou um discurso oficial baseado na adaptação da Cooperativa à sociedade Pós-Industrial (Informacional) e na transformação da mesma em uma organização de aprendizagem, baseada na inovação e na mudança. Desta forma, assumiu parte do jargão empresarial padrão que vem sendo utilizado por algumas organizações para justificar e fundamentar a adesão a certos modelos de administração e a implantação de ferramentas e sistemas de informação considerados como os melhores. Como não dispunha de legitimidade interna ou apoio dos cooperados e tinha a difícil tarefa de substituir um líder carismático que tinha ficado muito tempo no poder e com o qual ele era comparado, a fim de ser reeleito, o ex-vice-presidente decidiu construir rapidamente uma imagem de pioneirismo, buscando legitimação externa a partir da implantação de ferramentas técnicas consideradas como sendo as melhores, buscando associar o seu nome a elas.

Como mostra a teoria Neo-Institucionalista, a adesão a alguns modelos técnicos e empresariais “da moda” pode efetivamente melhorar a eficiência de alguns processos organizacionais. Mas, independentemente da eficiência técnica, como bem colocado por Meyer & Rowan, as organizações costumam incorporar práticas administrativas e regras geralmente aceitas em seu setor produtivo, a fim de maximizar a sua legitimidade no campo e aumentar os seus recursos e capacidade de sobrevivência. Implementar as ferramentas que são consideradas as melhores, implantar a tecnologia considerada a mais moderna, legitima a organização em seu meio como sendo atualizada e inovadora, melhorando a sua imagem institucional, atraindo novos recursos como novos clientes e abrindo mercados (Meyer & Rowan, 1991). Além disso, incorporar ferramentas que já são aceitas no mercado e que dispõem de uma boa marca protege os dirigentes contra eventuais críticas e permite aos mesmos associarem o seu nome a marcas já aceitas e validadas. Desta forma, eles podem construir uma imagem positiva e promover mudanças organizacionais importantes, justificando-as e concentrando poder e recursos de forma legítima. Era este o objetivo do vice-presidente da Cooperativa, segundo a maioria dos atores organizacionais entrevistados: construir uma boa imagem enquanto gestor, implantando as tecnologias consideradas “as melhores” no mercado a não importa que preço, a fim de ser reeleito. A estratégia seria a de ser visto “cortando a fita de inauguração” e fazendo publicidade em torno da implementação do sistema para ser reeleito, independentemente da real eficiência ou do funcionamento do *Entreprise Resource Planning*.

Os sistemas integrados de gestão compõem um fenômeno recente no panorama empresarial. Este tipo de sistema pode ser aplicado, com pequenas adaptações, a qualquer organização e é, ao menos teoricamente, capaz de integrar toda a gestão da empresa, agilizando o processo de tomada de decisão (Caldas & Wood Jr., 1999). Neste sentido, nomes comerciais de sistemas integrados como SAP/R-3, BAAN4, Oracle Applications, BCPS, Peoplesoft, JDEdwards e MFG/Pro fazem parte do vocabulário atual corrente de um grande número de empresas de médio e grande porte, tanto no Brasil como no exterior. A Cooperativa Agrícola de Entre Rios é uma empresa grande, logo, a implementação de sistemas integrados de gestão, devidamente adequados aos seus procedimentos, poderia de fato melhorar a eficiência dos processos (Corrêa, 1998; Wiazowski e Silva, 1999).

Porém, quando o principal objetivo, como neste caso, é implementar a tecnologia para fins de construção de imagem pessoal ou institucional, há uma grande probabilidade de ocorrer o fenômeno da “diassociação” (*decoupling*) descrito por Meyer & Rowan. Neste caso estas estruturas formais existem apenas “*para constar*”, e, na prática, estes sistemas de informação não são utilizados pois não

são muitas vezes adequados às práticas organizacionais concretas do sistema organizacional. Neste caso, os gerentes assumem a postura de fingir que não percebem o descumprimento das normas ou a não-utilização do sistema, uma vez que a mera existência deles os beneficia, mas o seu real uso não se faz necessário ou não constitui uma prioridade. A fim de evitar conflitos, eles ignoram a desobediência às normas por parte dos subordinados, desde que haja um compromisso mínimo com a produção. Trata-se do fenômeno do *overlooking* descrito por Meyer & Rowan. Este caso foi o que ocorreu na Cooperativa Agrária de Entre-Rios. O então presidente, pretendendo "mostrar serviço", construindo rapidamente uma imagem de "líder dinâmico, pioneiro e empreendedor", associando o seu nome à informatização da Cooperativa, decidiu unilateralmente, sem nenhum estudo prévio sobre as reais necessidades do sistema organizacional, implementar o mais rapidamente possível o ERP - *Enterprise Resource Planning* - a fim de que este estivesse funcionando de qualquer jeito na data das eleições. O objetivo, como mostra o caso, era a construção de uma "fachada", a implementação de um sistema "para constar", "para inglês ver", através de uma mudança imposta *top-down*, em que rompeu-se com elementos-chave da cultura organizacional dos cooperados, que estavam habituados à negociação política e decisões tomadas após votação e consenso. A implantação deste sistema através de ações típicas do modelo de Recursos Humanos Instrumental, acima descrito, custou muito além do previsto e gerou resistências na organização. Tratava-se da aplicação de uma lógica de gerência de empresas privadas a uma cooperativa de caráter comunitário (Wood Jr. & Caldas, 1999; Corrêa, 1999; Protil, 1999).

## OS DADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ERP

O novo presidente da Cooperativa era sócio de uma empresa de *software*, a qual tinha fortes ligações comerciais com uma empresa de consultoria líder de mercado, especializada na implantação do sistema ERP. Rapidamente, antes que o conselho administrativo da Cooperativa percebesse, o presidente utilizou de uma manobra política e sem o processo de licitação obrigatório pelo regulamento da Cooperativa, assinou um contrato com esta empresa de consultoria de seus conhecidos. O contrato leonino previa, inclusive, que caso o sistema ERP não funcionasse, a responsabilidade total seria da empresa contratante, ou seja, caso o sistema não fosse operacional, a Cooperativa assumiria o prejuízo sozinha, sem poder responsabilizar a empresa de consultoria prestadora do serviço. De acordo com o plano inicialmente previsto o sistema seria implantado em duas fases:

Em um primeiro momento, implementar-se-ia o sistema nas funções de suporte administrativo (contabilidade, departamento financeiro, comercial, suprimentos, compras) e também no controle das contas correntes dos cooperados e na recepção e controle dos estoques de cereais.

Em uma segunda fase, o sistema seria implementado nas atividades industriais (moinho de trigo, fábrica de rações e maltaria) e em outros controles financeiros específicos da atividade cooperada.

Na época foi fechado um contrato de compra referente à primeira fase de implantação do sistema ERP no valor de aproximadamente R\$ 5 milhões, divididos da seguinte forma:

- Aquisição das licenças..... R\$ 2.000.000,00
- Consultoria..... R\$ 2.200.000,00
- Investimos em Hardware..... R\$ 800.000,00

Para a segunda fase seria necessário a aquisição de mais licenças (em torno de R\$ 1.000.000,00) além de custos adicionais de consultoria.

Os problemas iniciaram logo no início do processo, com uma avaliação inadequada das características e necessidades da Cooperativa Agrícola. Apesar da

empresa de consultoria ser líder mundial no segmento ERP e possuir uma grande experiência no setor industrial e de serviços, não possuía familiaridade com o setor agrícola. Desta forma, os técnicos responsáveis pela implementação do ERP subestimaram as dificuldades de customização deste sistema para uma Cooperativa Agro-Industrial, que possui características organizacionais próprias. Desta forma, eles não realizaram nenhum estudo ou diagnóstico em profundidade, importando os sistemas padrão que possuíam, específicos ao setor industrial, para a Cooperativa Agrícola. Esta má avaliação das especificidades desta organização ficou patente com a quantidade exorbitante de rotinas que acabaram sendo desenvolvidas na última hora a fim de adaptar um sistema típico de empresas industriais às práticas organizacionais da Cooperativa. A maioria das empresas industriais e comerciais que utilizam este sistema desenvolvem geralmente entre 10% e 15% de rotinas novas com esta linguagem. Este é o limite normal para a criação de novos códigos e procedimentos necessários no processo de customização do sistema e adaptação às necessidades do cliente específico. Todavia, no caso da Cooperativa, chegou-se ao extremo de se ter 60% das rotinas reescritas nesta linguagem, ou seja, para que o sistema padrão funcionasse, os técnicos tiveram que recriar seis vezes mais códigos do que o que seria normal, quase refazendo toda a programação. O uso abusivo desta linguagem, juntamente com o despreparo de muitos programadores da empresa de consultoria, fez o processo de implantação atrasar, adicionando custos exorbitantes ao mesmo, uma vez que as horas de programação extra necessárias à customização do sistema eram responsáveis por um aumento significativo dos custos de produção.

Ao final de 1998, na véspera de novas eleições, o diretor presidente da Cooperativa impôs a todo custo aos consultores que o sistema “teria que estar rodando” de qualquer forma em Janeiro/99. Mesmo que o sistema não funcionasse a contento, o diretor-presidente queria proceder à sua inauguração e associar o seu nome ao sistema na tentativa de ser reeleito. Caso depois o ERP não funcionasse, a eleição já estaria ganha. Desta forma, tendo em vista os objetivos primordialmente políticos dos dirigentes, o sistema acabou sendo implantado apenas parcialmente e apenas o módulo financeiro funcionou adequadamente. Apesar do esforço do diretor-presidente em ser reeleito, os cooperados não o reelegeram.

Em Março/99 uma nova diretoria foi empossada e esta imediatamente reavaliou o projeto de implantação do ERP. Inicialmente tentou negociar com a empresa de consultoria uma solução aceitável para os problemas. A empresa de consultoria se propôs a terminar o sistema, mas com um custo adicional de mais R\$500.000, ou seja, o projeto inicial orçado em R\$ 800.000 acabaria custando R\$ 2.700.000. Foi então contratada uma empresa de auditoria, que constatou imediatamente o excesso de rotinas na linguagem e os altos custos que este fato iria criar na manutenção do sistema. De fato, a empresa de consultoria propôs terminar a implantação do ERP, porém a um custo adicional de R\$ 1.000.000. Diante deste quadro a nova direção resolveu abortar a implantação do ERP, pois o projeto todo, que já havia consumido até aquela data mais de R\$ 5 milhões, chegaria ao preço final de 15 milhões de reais. A nova diretoria da Cooperativa ingressou com uma ação judicial para anulação de algumas cláusulas contratuais consideradas “leoninas”, pedindo ressarcimento pelos prejuízos. Esta situação arrasta-se até hoje, sem solução.

## ANÁLISE DO CASO

Os atores sociais entrevistados (funcionários, cooperados, diretores) mostraram que não tinham, na época da reeleição, conhecimento concreto dos dados numéricos envolvidos na implementação do ERP, uma vez que estes dados eram mantidos sob estrita confidencialidade pelo presidente. O que levou então os cooperados a reagirem tão firmemente e não reeleger o presidente, a despeito de toda a política e publicidade em torno da implantação dos sistemas e do fato de

que a maioria deles desconhecia o custo real do projeto e os problemas na implementação? As entrevistas revelam que trata-se de um problema de cultura organizacional e de ética. Acostumados a uma ética de participação, negociação e democracia, valores que compunham o núcleo constitutivo da identidade organizacional e que forneciam o imaginário social, dando sentido à ação coletiva, os cooperados, ao tomarem conhecimento que o contrato tinha sido fechado sem licitação, independentemente de saberem detalhes sobre valores ou prejuízos, reagiram contra o que lhes pareceu ser uma ruptura com procedimentos organizacionais já consolidados no sistema. Além disso, a implantação do sistema ERP era feita de modo autoritário, sem consulta aos funcionários e cooperados. Eles consideravam que os consultores “da cidade” demonstravam desconhecimento sobre a sua realidade. Tratava-se da importação pura e simples de um modelo adequado às empresas privadas para uma Cooperativa, acostumada a outros procedimentos. Na realidade, o presidente rompeu com as práticas sociais e o modo de regulação do sistema já aceito e consolidado e tentou implantar práticas gerenciais próprias do modelo Instrumental de Recursos Humanos, obrigando os indivíduos a trabalharem de acordo com critérios técnicos que lhes eram impostos *top-down*, sem negociação ou estudo de suas necessidades funcionais concretas. Tratava-se de uma redução da autonomia dos atores organizacionais, que resistiram a perder espaço no sistema, bem como lutaram para preservar valores e procedimentos que consideravam democráticos e que eram parte constitutiva de sua cultura, baseada em padrões tradicionais. Como o falecido presidente, considerado “guardião” dos valores dos cooperados, estes agiram no sentido de preservar a sua organização e os seus valores.

Como pudemos observar acima, a mudança “fáustica” a ser produzida pelo ERP (ruptura com o passado em nome da modernização e do progresso), tinha sido “vendida” para os cooperados como um procedimento necessário para adequar a organização aos novos tempos e aos novos mercados. Os cooperados, no entanto, sentiram-se ameaçados em seus valores e modo de trabalho. Reagiram, então, para preservar os seus padrões culturais e valores, não reelegendo o presidente.

## CONCLUSÃO

O sistema de valores da Cooperativa estava organizado em torno de valores democráticos e de uma ética de *Accountability* (responsabilidade da prestação de contas). Em 1966, Guerreiro Ramos, fundamentado em Max Weber, já estabelecia para o estudioso brasileiro a distinção primária entre a ética da responsabilidade, de origem social, externa, e a ética do valor absoluto ou da convicção, de origem pessoal, individual (Ramos, 1966). O papel principal do presidente da Cooperativa, tal como tinha sido estabelecido pelo antigo presidente, em 28 anos de poder, era o papel de “guardião”, preservar os elementos fundamentais da cultura organizacional, conciliando a modernização da organização com este objetivo. Ao importar um sistema que trazia em seu bojo uma cultura oposta às tradições do sistema cooperativista, o novo presidente buscava legitimar-se através da técnica e de uma mudança “fáustica”, autoritária, na qual se rompia com o passado em nome do progresso. Tratava-se de substituir uma ética de administração pública baseada na prestação de contas à comunidade (“*Accountability*”) por uma ética de convicção pessoal individual, tecnocrática. Neste sentido, o novo presidente não foi mais visto como o “guardião” do imaginário e da utopia cooperativista, mas como o “traidor” dos princípios que embasavam o sistema. Isso, os cooperados não podiam aceitar: a ameaça aos seus valores em nome do progresso. Mais tarde, o novo presidente e sua família foram inclusive “expulsos”, “excomungados” e “banidos” (segundo expressões dos entrevistados) da comunidade cooperativista e da colônia de imigrantes.

A ética da responsabilidade da prestação de contas, típica da administração pública, coloca frente a frente os detentores de expectativas, cidadãos pertencen-

centes a uma comunidade, e o agente governamental encarregado de sua satisfação. Em sentido lato, a *Accountability* pode se traduzir como a obrigação de prestar contas a portadores de expectativas ligados a uma comunidade. E neste sentido, o antigo presidente desempenhou bem o seu papel, atendendo às expectativas dos cooperados e da comunidade de imigrantes. Ele interpretou com maestria o papel esperado pela comunidade, incorporando-o. Ele deu “vida” à instituição, preservando seus valores, a despeito das mudanças que promoveu. Como diz Peter Berger, a este respeito:

Desde que os comportamentos dos atores sociais são tipificados em determinados papéis, a obediência ou a não obediência aos tipos de papéis socialmente definidos deixa de ser opcional, ainda que, é claro, a severidade das sanções possa variar segundo cada caso. Os papéis representam a ordem institucional. É somente através das representações dos atores ao executar seus papéis que a instituição se manifesta na experiência real. A instituição, com o seu conjunto de ações programadas, é como o roteiro não escrito de uma peça de teatro. A direção da peça depende da execução reiterada dos seus papéis prescritos por atores vivos. Os atores incarnam os papéis e realizam o drama interpretando-o em uma dada cena. Nem a peça e nem a instituição existem empiricamente fora deste contexto (Berger, 1989: 45).

Para os cooperados fundadores, a sua Cooperativa era a materialização de uma série de tradições e de uma história própria, de uma utopia que cabia ao presidente saído da comunidade, ao guardião, preservar, dando-lhes segurança de que, apesar das mudanças, eles continuavam os mesmos. O importante para exercer bem o “papel” de presidente, prestando contas e atendendo às expectativas dos cooperados, era “incarnar” o sistema e alimentar o mito, protegendo o sonho.

Como diz T.S. Elliot, “os sonhadores organizacionais imaginam sistemas tão perfeitos que o ser humano não precisa mais ser bom” (Elliot, 1981). O erro do novo presidente não foi apenas “não ser bom”. Não foi por isso que ele foi banido da comunidade. Ao perceberem que seu sistema podia ser ameaçado por um processo de mudança organizacional “agressivo”, os cooperados perceberam a fragilidade e a vulnerabilidade do mesmo, perdendo a ilusão de solidez e segurança que o antigo presidente soube tão bem preservar no decorrer dos anos. O problema do novo presidente, é que, mesmo antes dos cooperados descobrirem os seus atos de corrupção e a sua má fé, o modo pelo qual implementou a mudança, típico de um modelo empresarial Instrumental, levou os cooperados a perceberem que o seu sonho, cultura e ideais poderiam “morrer”, caso eles não os defendessem e preservassem. Eles reagiram porque, ao perceberem a fragilidade de seu sistema, despertaram e perceberam que viviam um mito, uma utopia. Após estes acontecimentos, de fato a comunidade mudou. Os jovens percebem o caráter idealista do sistema, a sua resistência em mudar, e buscam novos empregos, migrando para as grandes cidades vizinhas ou para a capital. A nova direção da cooperativa está desenvolvendo um trabalho de conscientização relativo às boas perspectivas oferecidas aos jovens para o futuro através do trabalho na comunidade. Os cooperados tentam provar que o passado não se opõe ao futuro: ele é a base para a sua construção.

## REFERÊNCIAS

- BEER, M., WALTON, R., SPECTOR, R. B., LAURANCE, P.R., MILIS, P.Q. *Human Ressource Management*, Glencoe (II.), Illinois Free Press,. 1985.
- BENNIS, W. *Changing Organisations*, New York: McGraw-Hill. 1966.
- BERGAMINI, C.W. A difícil administração das motivações, *RAE Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, vol. 38, n.1, janeiro-março, pags.6-17.1993

- BERGER, P. *Perspectivas Sociológicas*, Petrópolis, Vozes, 1989.
- BOUDON, R. *L'Idéologie* Paris: Seuil, 1991.
- BRABET, J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993.
- BURREL, G. & MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* London: Ashgate Publishing, 1984.
- CALDAS, M.P. & WOOD JR., T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. Foz do Iguaçu: *Anais da XXIII ENANPAD*, 1999..
- CORRÊA, H.L. ERPS: Porque as implantações são tão caras e raramente dão certo? São Paulo: *Anais 1º Simpoi*, 1998.
- ELLIOT, T.S. *Systems*, in VOEGELIN, E. *Wisdom and the magic of the extreme: A meditation" The Southern Review*, v. 17, n.2, pp.235-87, 1981.
- HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: *The World Publishing Company*, 1966
- HERZBERG, F. *Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*, New York: Dow-Jones Irwin, 1999
- MAYO, E.. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Mcmillian, 1933.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, 41-62. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis*: 63-83, Chicago, il: The University of Chicago Press, 1991.
- POWELL, W. & DIMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analyses* Chicago: Chicago University Press, 1991.
- PROTIL, R. M: Avaliação da implantação de um sistema computacional de gestão empresarial integrada (ERP) em uma cooperativa agrícola. Campinas: *Anais do II Congresso da SBI-Agro – Agrosoft*, 1999..
- RAMOS, G. *Administração e Contexto Brasileiro*, Rio de Janeiro: ed. FGV, 1966.
- SIMON, H. *Administrative Behavior*, New York: 1949.
- SIMON, H. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, LXIX, 99-118. 1955.
- SMIRCICH, L. (1983a). Organizations as shared meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI. 1983a
- SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In *Beyond Method: Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Bervely Hillis, Sage 1983b
- STRAUSS, A. *Mirrors and Masks: The Search For Identity* Glencoe: Free Press. 1955
- STRAUSS, A. Une perspective en termes de monde social. in I. Baszanger (ed.) *La Trame de la Negociation- Sociologie Qualitative et Interaccionisme*. Paris: L'Harmattan, 1991
- TAYLOR, F. *Principles of Scientific Management*, New York: Harper Row. 1911
- TROOTINGS, P. GUSTAVSEN, B. & HETHY, L. (eds) *New Forms of Work Organization in Europe*, New Brunswick, NJ: Oxford Transation Publishers. 1989
- VASCONCELOS, I. E VASCONCELOS, F. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico, *Organização & Sociedade*, v.8, n.21, pp.45-58, 2001.
- WIAZOWSKI, B.A, SILVA, C.A.B. Coordenação de cadeias produtivas: uma aplicação de sistemas dinâmicos ao agronegócio da carne bovina. *Anais do II Congresso da SBI-Agro – Agrosoft 99*, Campinas SP, 1999

# TECNOLOGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA MULTINACIONAL DE CONSULTORIA

Maria Mesquita Telles\*  
Francisco Teixeira\*\*

## RESUMO

Este trabalho procura relacionar duas estratégias de gestão do conhecimento, a de codificação e a de personalização, a percepções de tradição e de inovação por parte dos indivíduos envolvidos no processo de criação de conhecimento. Parte-se da difundida idéia de que a competitividade das empresas depende de inovações organizacionais e técnicas, o que faz com que o conhecimento e o aprendizado sejam crescentemente valorizados. Entretanto, as formas de gerir o conhecimento para apoiar a aprendizagem individual e coletiva nas organizações, visando a promover inovações, permanecem controversas. O trabalho tem por objetivo contribuir para essa ampla discussão ao investigar algumas variáveis relacionadas ao tema. Para tanto, além de uma revisão da literatura, são feitas entrevistas em profundidade com analistas da filial brasileira de uma grande multinacional de consultoria. Conclui-se que o discurso oficial de gestão do conhecimento como elemento catalisador de criatividade e inovação contrasta com a percepção dos sujeitos estudados.

## ABSTRACT

The present work attempts to relate two knowledge management strategies, namely codification and personalization, to knowledge workers' perceptions of tradition and innovation aspects present in their work. The departing point is the idea that corporate competitiveness depends on technical and organizational innovations, rendering growing value to knowledge and learning. Yet, the ways of managing knowledge in order to support individual and collective learning, ultimately promoting innovation, remain controversial. This work's objective is to contribute to this interweaving trail by empirically investigating some of the variables related to the subject. For that matter, analysts in the Brazilian office of a major international consulting firm are interviewed. The conclusion drawn is that the ideal of knowledge management as a mean of leveraging creativity and innovation does not concur with the perception of the subjects involved.

\* Mestranda do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA – NPGA/UFBA.

\*\* Professor Titular do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA – NPGA/UFBA.

## INTRODUÇÃO

Os resultados que podem advir dos processos de tratamento e uso do conhecimento organizacional são apontados como vantagens competitivas significativas para as organizações. Portanto, é compreensível que temas tais como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e capital intelectual estejam entre os mais citados na literatura administrativa recente. Entretanto, a temática é controversa, e seus defensores são tão contumazes quanto seus críticos.

Práticas de sistematização do tratamento da informação, envolvendo o mapeamento do que é coletivamente conhecido, têm sido propostas sob a denominação de gestão do conhecimento. A intenção é a de descrever e motivar a cognição dos grupos, o que é considerado mais valioso e produtivo do que a soma dos conhecimentos individuais dos membros constituintes. Tal pensamento pode ser considerado concordante com a idéia aristotélica e, posteriormente, hegeliana de que um todo social tem fins não reduzíveis à soma dos fins dos membros. Assim, alcançar os fins do todo vai além da perseguição de objetivos que cada membro possa praticar, e eventualmente em direção oposta a tais interesses pessoais (Bobbio, 1985).

Esse ideário está em consonância com a teoria dos jogos e com a nova economia institucional, que estudam as situações de conflito e de cooperação entre agentes. Busca-se viabilizar ganhos de eficiência coletiva através da indução de comportamentos cooperativos, em que normalmente haveria perda coletiva em virtude dos ganhos individuais em não cooperar. As redes de agentes passam a ser estudadas como organismos com características próprias de funcionamento. O entendimento do funcionamento dessas redes assume importância em diversas áreas. Nessa linha, acredita-se que a competitividade depende da coordenação das cadeias ou redes de produção, sendo essa coordenação construída por meio de estratégias coletivas nas quais a disponibilidade e a simetria de informações representam papéis importantes tanto na construção de competências individuais e organizacionais quanto na redução dos custos de transação (Dosi, Nelson e Winter, 2000).

De forma análoga, as práticas de gestão do conhecimento estão intimamente ligadas à idéia de que informação e tecnologia são valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva (Drucker, 1987; Porter, 1990; Nonaka, 1997; McGee e Prusak, 1998). Isso ocorreria, principalmente, pelo fato das inovações viabilizadas pelo tratamento de informações, quando alimentadas no processo produtivo, tornarem-se importante fator para garantir a competitividade. Sob essa ótica, é incentivada a geração de valor a partir de bens intangíveis, numa tentativa de gerir o conhecimento coletivo e transformá-lo numa inteligência de grupo que gira em torno do aprendizado recíproco, da sinergia de competências e da imaginação (Lévy, 1994).

Nesse âmbito, pretende-se identificar, descrever e experimentar modelos mentais individuais e coletivos, procurando codificar e disseminar padrões cognitivos que viabilizem o aprendizado e a inovação (Senge, 1990; Nonaka e Takeuchi, 1997). A idéia central é que sejam consideradas as práticas subjetivas que tacitamente complementam e excedem o formalismo que descreve o trabalho, isto é, capturar procedimentos informais e pequenas inovações que são adicionadas às tarefas organizacionais formalmente descritas e documentadas. A identificação e documentação dessas práticas serviriam de alavanca para novas e proveitosas idéias.

Os críticos do discurso da gestão do conhecimento consideram tais aspirações um oxímoro, algo paradoxal e contraditório por natureza. A linha de argumentação nesse sentido concentra-se em torno de três vertentes principais. A primeira assume ser impossível capturar, codificar e gerir conhecimento alheio, já que este está intimamente ligado à experiência pessoal. A segunda vertente considera que, mesmo que o conhecimento possa ser sistematicamente mapeado, a codificação das experiências prévias seria insuficiente para auxiliar os processos



de criação e inovação. Segundo essa vertente, para que a criatividade e a inovação se desenrolem seria necessária a co-evolução entre conhecimento e ignorância, isto é, entre o que é e o que não é conhecido (Vasconcelos, 2001). Tal pensamento segue a filosofia socrática de que sábio não é o que conhece respostas e sim o que sabe fazer perguntas.

Na terceira vertente, a gestão sistemática do conhecimento é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo (Lévy e Authier, 2000), o que acarretaria um entrave ao aprendizado e, conseqüentemente, à inovação (Argyris, 1994).

Essa vertente aproxima-se da abordagem de Foucault (1979) sobre o exercício do poder disciplinar nas instituições através do uso de estruturas pan-ópticas. O mapeamento da cognição coletiva poderia, nesse modo de ver, transfigurar-se num circuito de controle que impede a emancipação e a criatividade dos sujeitos, contrariando o objetivo inicial de catalisar inovações.

O presente trabalho parte do pressuposto de que as estratégias de codificação de conhecimento em sistemas de informações computadorizados parecem adequar-se melhor a problemas de menor complexidade e que exijam somente microinovações, atividades que Schumpeter chamou de *exploitation*. Estas envolvem aperfeiçoamentos de desempenho em estruturas existentes, reproduzindo estruturas de poder habituais. As macroinovações relacionam-se ao conceito schumpeteriano de *exploration*, onde novas configurações estruturais são propostas (Vasconcelos, 2001). Para tanto, seriam necessárias outras ferramentas, ligadas à emancipação dos sujeitos, obtida através de técnicas sinérgicas de comunicação interpessoal (Lévy, 1994). Uma era pós-mídia, "na qual as técnicas de comunicação servirão para filtrar o fluxo de conhecimentos, para navegar no saber e pensar juntos" (Lévy, 1994, p.26).

## INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO, TRABALHO DO CONHECIMENTO

Informação, conhecimento e trabalho do conhecimento são termos largamente empregados no contexto contemplado neste trabalho. Para que se possa seguir na discussão aqui proposta, cabe fazer uma breve reflexão sobre esses conceitos.

Existe convergência acerca de que qualquer símbolo ou conjunto deles pode ser considerado um dado. Por serem seqüências quantificáveis de signos, os dados, desde que devidamente digitalizados, prestam-se a armazenamento e processamento por parte de computadores eletrônicos.

Informação é um conjunto de dados organizados. Dados com alguma agregação de valor, que pode se dar, para citar alguns exemplos, pela contextualização, pela categorização, pelo cálculo ou pela condensação desses dados. Dessa forma, dados tornados úteis por e para alguém são transformados em informação. E considerando que informar é dar forma a algo, pode-se afirmar que a informação é uma representação relacional dos dados capturados; dados em movimento numa rede mutante de significados atribuídos. Diferentes conformações relacionais dos dados resultam em informações diferenciadas. Acrescenta-se agora uma veia política e subjetiva à observação da natureza. Ao dar uma determinada conformação aos dados, eles passam a se relacionar para formar um discurso de verdade elaborado por alguém. "Informação são dados que foram organizados e comunicados" (Porat *apud* Castells, 1999, p. 45). A relação entre dados e informação remete àquela existente entre signo e significado.

Um elemento que interage proximamente com dados e informações é o conhecimento. Ele pode ser apontado como um fator mais complexo do que os dados e do que as informações. É ele o elemento, em princípio intangível, que manipula, organiza e dá forma aos dados. Isto é feito de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada um. Para

Davenport e Prusack (1998), o conhecimento é resultado de “experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (p. 6).

Com efeito, a noção de que conhecimento e experiência estão fortemente ligados não é recente. Ela permeia todo o iluminismo racionalista que norteia a filosofia ocidental desde a Revolução Francesa. Na concepção kantiana, todo conhecimento começa pela experiência, embora nem todo conhecimento derive exclusivamente dela. Ainda segundo a filosofia crítica de Kant, há duas fontes de conhecimento: a sensibilidade e o entendimento. A primeira vem da representação do objeto, que pode ser pura ou empírica, e a segunda vem dos pensamentos elaborados a partir dessas representações. Nessa linha, pensamentos sem conteúdo em que se respaldar são vazios, e representações dos sentidos tomadas sem conceitos associados são cegas. “Estas duas capacidades ou faculdades não podem permutar as suas funções. O entendimento nada pode intuir e os sentidos nada podem pensar. Só pela sua reunião se obtém conhecimento” (Kant, 1974, p. 89).

É nessa fonte que bebem importantes filósofos ocidentais desde o idealismo alemão pós-kantiano, tais como Hegel, embora este defenda mais fortemente o exame da formação subjetiva da consciência, isto é, os fatores históricos e culturais que influenciam o entendimento humano dos fatos. Esse ideário desempenhou fundamental papel na formação das ciências modernas.

Em estudos mais recentes, persiste a noção de que o conhecimento relaciona-se com dados e experiências. Machlup (1962), economista pioneiro na alusão ao conceito de trabalho do conhecimento, define informação como sendo a comunicação de conhecimentos.

Assim, os produtos e serviços das organizações intensivas em conhecimento dependem, de forma particular, do capital intelectual presente nos grupos de indivíduos altamente especializados que nelas trabalham. Nessas firmas, devido à natureza complexa, efêmera e especializada do trabalho executado, os processos de codificação e de comunicação de conhecimento são particularmente sofisticados e importantes, freqüentemente associados ao uso de tecnologia da informação. Além disso, os grupos de trabalho na maioria das empresas intensivas em conhecimento possuem altos graus de autonomia, sendo praticamente autogerenciados e, não raro, se reportam a um sistema de informação computadorizado.

Nesse contexto, cresce o papel desempenhado pela tecnologia em geral, e pela tecnologia da informação em particular, nos processos organizacionais. Atualmente, ao permitir a automação de grande parte dos eventos organizacionais repetitivos e previsíveis, deixando predominantemente o abstrato e o imprevisível para o trabalho humano, a tecnologia da informação pode modificar estruturalmente a organização. Embora se possa dizer que, freqüentemente, existe uma contrapartida material para o que está representado pelas máquinas eletrônicas, o trabalho se desenrola cada vez mais na forma de processos mentais, caracterizando assim o trabalho do conhecimento.

Cenários são imaginados pelos indivíduos e pelas equipes de trabalho, através da análise de informação codificada e da produção de outras informações. “É como se o trabalho tivesse desaparecido num espaço bidimensional de abstrações, cujos símbolos digitais tomam o lugar da realidade concreta” (Zuboff, 1988, p. 63) [tradução nossa]. As novas tecnologias da informação e da comunicação são fontes multiplicadoras de eventos abstratos, e os trabalhadores do conhecimento são os indivíduos que lidam fundamentalmente com a transformação de informação em informação, fazendo-o freqüentemente através da interação com bases de dados informatizadas.

O resultado dessas mudanças é que os trabalhadores do conhecimento precisam de capacidade cognitiva crescente, envolvendo inferência, imaginação, integração, capacidade de rápida tomada de decisão e de resolução de problemas. “Os novos processos cognitivos associados às novas atividades representam um distanciamento dos aspectos físicos em direção a interpretações basea-

das exclusivamente em aspectos abstratos" (Zuboff, 1988, p. 95) [tradução nossa]. Nos novos ambientes de trabalho, é necessária a confecção de mapas mentais sofisticados para compreender o que não pode ser visto nem tocado.

Nesse mesmo sentido, com base na literatura sobre complexidade da informação e processo de trabalho do conhecimento, Boff e Hoppen (2001) operacionalizaram um modelo a partir de seis critérios: volume de texto; quantidade de gráficos e tabelas que exijam interpretação; quantidade de cálculos matemáticos ou estatísticos para interpretar a informação; quantidade de dados que remetem a outros dados já apresentados; quantidade de dados que são ou parecem ser contraditórios em relação a outros dados apresentados; grau de completude da informação para auxiliar a tarefa desempenhada. Os critérios permitem uma aferição do grau de complexidade da informação no ambiente de trabalho. Analisando-os, é possível afirmar que os ambientes de trabalho contemporâneos estão cada vez mais marcados pela necessidade de conhecimento e pela complexidade da informação.

Para Mansell e Wehn (1998), conhecimento é um processo cumulativo decorrente de experiências de produção e consumo. E foi exatamente a acelerada evolução das experiências humanas e sua atuação sobre as relações de produção e consumo que aumentaram o valor econômico da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea.

## ○ VALOR ECONÔMICO DO CONHECIMENTO

A crença de que os mais valiosos bens da sociedade atual são informação e conhecimento encontra-se amplamente difundida e discutida. As novas tecnologias da informação e da comunicação ocupam lugar de destaque nas análises da nova era, já que representam o seu instrumental por excelência.

O estágio atual do capitalismo pode ser classificado de pós-industrial. Isto é, o modo de desenvolvimento no qual a geração de riqueza encontrava-se na produção em massa de bens pertence ao passado. A produção continua existindo, mas noutros moldes. Ao contrário do que apregoava Henry Ford no apogeu do industrialismo, nem todos os carros são pretos. E além de variadas cores podem ter também *air bag*, vidros elétricos, travas e portas automáticas, diversas conformações de bancos e cintos de segurança, barras laterais de proteção, suspensão e ar-condicionado inteligentes etc.

A quantidade de informação e conhecimento impregnada nos produtos é grande. A matéria está cheia de informações (Lévy, 2001). Sempre esteve, contrariamente a alguns, não há novidade nisso (Kurz, 2002). Mas é fato que a quantidade de informação aumentou muito e que houve grande flexibilização e diversificação da produção industrial. Nas redes de varejo existem pelo menos trinta categorias diferentes de café disponíveis, sem falar nas diferentes embalagens. Muita informação é necessária para produzir tantas sutilezas e variações. A inteligência de quem concebeu e criou cada pequena inovação está impregnada na matéria, agregando-lhe valor e servindo de ponto de partida para novos desdobramentos. Trata-se, porém, de informação trivial e inútil, de macaqueação, rebatem os críticos (Kurz, 2002). Afinal, pode-se questionar a necessidade de tantos e tão improváveis artefatos.

Com questionamentos de tal ordem, entretanto, entra-se no julgamento subjetivo do que é informação relevante e do que não o é. Surge então a análise da dinâmica relacional da informação, de seu caráter semiótico. A sociedade do conhecimento trata da proliferação de símbolos e regras, numa teia cognitiva relativa e híbrida de matéria e valores abstratos. É a produção de conhecimento a partir da interpretação do próprio conhecimento. Assim, fica delineada a característica primaz do modo informacional de desenvolvimento: a fonte de produtividade encontra-se na transformação e comunicação das idéias e símbolos e não na transformação da matéria (Castells, 1999). Se considerarmos que as idéias e

símbolos associam-se à matéria agregando-lhe valor, torna-se cada vez mais difícil separar o objetivo do subjetivo, signo e significado, o que é humano e o que é não-humano, bens e serviços, natureza e cultura, ciência e poder.

A lógica informacional é diferente da lógica industrial. O uso de uma informação não a deprecia nem destrói, pelo contrário, aumenta-lhe o valor. A transmissão de conhecimento não representa uma perda para o transmissor. Conseqüentemente, informação e conhecimento não são bens econômicos clássicos (Lévy, 2001). Vem crescendo a noção de que a vantagem comparativa trazida pela disponibilidade dos fatores neoclássicos de produção, tais como terra, recursos naturais, mão-de-obra e capital, apresenta limitações para explicar a atual dinâmica econômica (Porter, 1990).

A abordagem da economia neoclássica não leva em consideração as diferenças tecnológicas que, agregadas à produção, resultam numa crescente e importante diferenciação de produtos. A impregnação da matéria pela tecnologia acarreta novos fatores a serem considerados no ambiente competitivo. Altos níveis de informação e inovação são vistos como essenciais para a competitividade. Conforme já apontado por Marx há dois séculos, a força material da sociedade atual é o conhecimento técnico-científico alimentado no sistema produtivo.

Nessa linha, a contribuição de Schumpeter foi pioneira para a compreensão da tecnologia como um fator endógeno ao sistema produtivo, ao contrário da crença econômica neoclássica. No seu trabalho sobre a teoria do desenvolvimento econômico, Schumpeter chamou de empreendedores os indivíduos que geram inovações técnicas e organizacionais em face à competição. Atribuiu-lhes papel de destaque no crescimento econômico.

Seguindo esse pensamento, os trabalhos neo-schumpeterianos de Dosi, Nelson e Winter (2000) desenvolveram a linha de valorização e incorporação dos processos de inovação tecnológica nas organizações, numa abordagem evolucionista na qual a criação de conhecimento desempenha importante papel na dinâmica competitiva. A agregação de valor informacional à matéria, gerando novos produtos e serviços, tornou-se a tônica do capitalismo pós-industrial.

A proliferação de símbolos e regras que agregam valor ao processo produtivo favorece a representação das organizações através de estruturas de mosaicos que se assemelham a redes. E como numa rede, são mais valiosas e importantes as coisas que estão mais intensamente conectadas e que são mais freqüentemente referenciadas. Cai por terra a lógica industrial do valor crescente dos bens escassos. A informação e o conhecimento não obedecem tal lógica por não serem finitos. As curvas de oferta e demanda perdem sua hegemonia no estabelecimento do valor dos bens. O valor da informação encontra-se na abundância e na intensidade de conexões que são estabelecidas na rede simbólica e dinâmica. Nesse mosaico, cada novo entrante acrescenta valor ao seu ponto de entrada e muda a conformação morfológica do todo. A complexidade é crescente, e para lidar com ela, cada vez mais conhecimento é necessário.

Essa mudança de lógicas pode ser um ponto de partida para a compreensão do paradoxo da produtividade apontado ao final do século XX pelo Nobel de economia Robert Solow, que afirmou que a explosão no uso de computadores não foi acompanhada por um aumento da produtividade. Entretanto, num estudo feito em 1957, portanto antes da explosão da sociedade do conhecimento, o próprio Solow houvera chegado a conclusões diferentes. Tomando o período de 1909-1949, ele concluiu que a maior parte do aumento de produtividade da força de trabalho norte-americana poderia ser atribuída a mudanças tecnológicas.

A econometria baseada na tradição neoclássica seria insuficiente para explicar o problema apontado por Solow (Teixeira, 2001). Talvez o próprio paradoxo possa ser questionado. Se a tecnologia da informação não aumentou a produtividade, se há descompasso entre o investimento em computadores e o retorno econômico mensurável para as organizações, talvez as medidas de produtividade da economia neoclássica não estejam alinhadas com a nova lógica informacional de produção.

Segundo Freeman (1991), as novas tecnologias da informação “não constituem apenas uma nova indústria, mas o núcleo dinâmico de uma revolução tecnológica” (p.88) [tradução nossa]. Do ponto de vista econômico, o novo paradigma envolve a tendência de agregar informação e serviços ao processo produtivo, de tal forma que os preços dos produtos manufaturados não guardam relação direta com os custos de produção, mas sim com o conhecimento impregnado naqueles produtos e com as atividades de comunicação com o mercado. Como exemplo, pode-se apontar que “apenas 3 % dos custos totais de um processador Intel é imputado aos materiais e ao processo produtivo, enquanto os 97% restantes são atribuídos à tecnologia e aos serviços agregados” (p. 91).

Tigre (1998) destaca que a tecnologia da informação reformula a organização interna da firma e também suas formas de articulação com o mercado, tornando necessário repensar os modelos econômicos. Teorias econômicas que não levarem em grande conta o papel da mudança e do aprendizado tecnológicos na configuração da firma e dos mercados não são adequados ao novo paradigma.

Embora o debate sobre a existência ou não de novos fundamentos econômicos seja intenso, há concordância em relação à existência de um novo mercado para ativos relacionados à informação, sejam eles *softwares* ou opções de compra no mercado futuro de ações, e que nesses setores as regras de funcionamento econômico são diferentes das convencionais. Como tais segmentos estão apresentando taxas de crescimento substanciais, eventualmente suplantando os bens industriais, não há como negar que, ao menos nesses segmentos, há mudanças nas regras econômicas, ainda que elas não subvertam premissas de outros setores mais tradicionais. Freeman (1991), por exemplo, sugere que a nova abordagem pode ser mais adequada a setores intensivos em P&D, enquanto para análises de indústrias mais tradicionais talvez o enfoque neoclássico tenha pertinência.

Assim, a lógica informacional não neutraliza nem substitui completamente a industrial. A economia industrial e a economia informacional se complementam e interagem. Misturam-se. Ao apertar um aerossol, movimentam-se uma teia que envolve a Antártida, as linhas de montagem de Lyon, a química dos gases nobres e a ONU, entre outros. “Mais flexível que a noção de sistema, mais histórica que a de estrutura, mais empírica que a de complexidade, a rede é o fio de Ariadne dessa história” (Latour, 1994). E embora a idéia de rede não seja invenção nem exclusividade da tecnologia da informação, o modelo casa muito bem com o ambiente da organização que utiliza essa tecnologia como suporte aos processos.

Enquanto o paradigma industrial transferiu grande parte do trabalho físico humano para máquinas automatizadas – máquinas “burras” - o paradigma informacional transfere parte do trabalho intelectual humano para máquinas informatizadas – “máquinas inteligentes”. Essas máquinas têm a capacidade de ligação em rede, potencializando o fluxo de dados e informações em bases novas. Assim, a organização da era pós-industrial passa a ter novas características de funcionamento.

## TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

O funcionamento das organizações, bem como o desenvolvimento econômico em geral, vem sendo associado ao progresso tecnológico e à inovação. Inúmeras análises partem da idéia de que o crescimento capitalista, que envolve firmas e nações, não depende exclusivamente de aumentos quantitativos de insumos e de capital, mas também das mudanças tecnológicas, sendo estas as que promovem transformações qualitativas na estrutura econômica. Nesse contexto, o termo mudança tecnológica engloba simultaneamente inovações organizacionais e técnicas.

Qualquer discussão do papel de mudanças tecnológicas na economia deve considerar o trabalho de Schumpeter. A contribuição de Schumpeter foi pioneira para a compreensão da tecnologia como um fator endógeno ao sistema produtivo, ao contrário da crença econômica neoclássica. No seu trabalho sobre a teoria

do desenvolvimento econômico, Schumpeter chamou de empreendedores os indivíduos que incorporam inovações técnicas e organizacionais para obter vantagem em relação à competição, atribuindo-lhes papel de destaque no crescimento econômico. Para ele, a inovação é o motor do desenvolvimento capitalista e se caracteriza por um ou mais dos seguintes fatores: introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; uma nova fonte de oferta de matéria prima; uma novidade na organização industrial, como por exemplo a formação de um monopólio ou a fragmentação de uma posição monopolista (Schumpeter, 1988).

Schumpeter distinguiu invenção, inovação e difusão, associando diferentes pesos a cada uma em termos de contribuição para o crescimento econômico, sendo a inovação o mais valorizado por ele. Para Schumpeter, o que mais importava não eram as invenções técnicas. É a incorporação dessas invenções aos produtos e processos, feita pelos empreendedores, que é considerada essencial para o desenvolvimento econômico. Segundo o pensamento schumpeteriano, uma invenção tem *status* de mera curiosidade científica e só traz produtividade e crescimento econômico se for incorporada ao processo produtivo através de uma inovação organizacional, que é levada a cabo por um empreendedor.

Também a difusão é de importância secundária em relação à inovação, já que os agentes responsáveis pela difusão tecnológica limitam-se a seguir os empreendedores. "Aqueles que seguem os pioneiros ainda são empreendedores, embora num grau que continuamente decresce até o zero" (Schumpeter *apud* Freeman, 1991) [tradução nossa]. Seguindo esse pensamento, os trabalhos neoschumpeterianos, dos quais os de Christopher Freeman são exemplos, desenvolvem a linha de valorização e incorporação dos processos de inovação tecnológica às organizações. Entretanto, para Freeman, os estudos empíricos feitos desde a morte de Schumpeter apontam para a interdependência entre invenção, inovação e difusão tecnológicas.

Nessa abordagem, uma análise satisfatória das mudanças tecnológicas deve estar baseada numa taxonomia para inovações, compreendendo inovações radicais e incrementais. As incrementais são contínuas, representam menores alterações no *status quo*, e, conseqüentemente, menores riscos. Elas compreendem modificações em produtos e processos existentes. Por outro lado, as inovações radicais envolvem a introdução de produtos e/ou processos inteiramente novos. Tais inovações costumam viabilizar grandes saltos para um setor específico da economia, embora não tenham fôlego para se difundirem pela economia como um todo. Além desses dois tipos de inovações, Freeman (1991) salienta também a existência das revoluções tecnológicas, que têm por base a teoria de ondas longas de Schumpeter, onde ocorre movimentos de destruição de um paradigma técnico-econômico para que outro floresça. A mudança de um paradigma técnico-econômico implica alterações substantivas no trabalho de projetistas, engenheiros e gerentes, de forma tão penetrante que afeta praticamente todos os setores da economia. Tal mudança de paradigma configuraria a mais profunda modalidade de mudança tecnológica.

A interdependência entre os diferentes tipos de inovações é destacada pela linha schumpeteriana. São necessárias inúmeras inovações incrementais para lidar com os problemas marginais das inovações radicais, melhorando os novos produtos e processos através da experiência e do aprendizado de usuários e produtores. A maior parte do ganho de produtividade que advém de uma inovação radical não acontece logo após sua implementação. Ao contrário, segundo Freeman (1991), o ganho vem como resultado de um longo processo de aprendizado, de melhorias e adequações nos produtos e processos, e de aumento de escala, que resultam de inúmeras invenções e inovações incrementais que ocorrem após as inovações radicais.

Para Freeman (1991), inovações não são eventos isolados, mas "são inevitavelmente interligados, tanto em termos das fundações técnicas e científicas subjacentes, quanto em termos de suas conexões físicas com outras partes do sistema econômico" (1991, p. 307) [tradução nossa].

Nessa linha, a sociologia da invenção coletiva, que dá ênfase aos processos contínuos e, muitas vezes, anônimos, de pequenas descobertas que acabam configurando mudanças significativas, reforça a importância da gestão do conhecimento nas organizações. Trata-se de um longo processo de acumulação de conhecimento tácito e formal, e “é difícil discernir o papel dos heróicos empreendedores de Schumpeter nesse processo contínuo, exceto talvez na criação de um ambiente receptivo às idéias inovadoras de engenheiros, trabalhadores e usuários” (1991, p. 306) [tradução nossa]. A criação desse ambiente é atualmente um dos grandes desafios da gestão organizacional, e as práticas de gestão do conhecimento pretendem servir de auxílio nessa difícil tarefa.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os freqüentemente citados conceitos de aprendizagem organizacional e de organização que aprende fazem referência a estruturas empresariais que devem funcionar como organismos capazes de aprender com o ambiente e com suas próprias experiências. Empresas passam a ser vistas como organismos capazes de acumular e produzir conhecimento. Cinco disciplinas foram enumeradas como componentes do núcleo dessa estrutura: raciocínio sistêmico, modelos mentais, objetivos comuns, aprendizagem em grupo e maestria pessoal (Senge, 1990).

A pesquisa de Nonaka e Takeuchi (1997) a respeito da cultura organizacional japonesa contribui para o assunto ao definir e discutir a relação entre conhecimentos tácitos e explícitos. O conhecimento é apontado como sendo “a única fonte de vantagem competitiva duradoura” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 22), sendo identificados padrões de criação de conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi, assim como Senge, não fazem alusões a mecanismos tecnológicos envolvidos na viabilização dos modelos propostos. Porém, afirma Castells,

embora a tecnologia da informação não desempenhe um papel importante na análise explícita de Nonaka, em nossas conversas particulares concordamos que a comunicação *on-line* e a capacidade de armazenamento computadorizado tornaram-se ferramentas poderosas no desenvolvimento da complexidade dos elos organizacionais entre conhecimentos tácitos e explícitos (1999, p. 181).

Existem diferentes abordagens desse assunto. Estão freqüentemente entrelaçados os conceitos de organização que aprende, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Este último é uma proposta de instrumento para os dois primeiros, estando relacionado, principalmente às novas tecnologias de informação e comunicação.

Entretanto, apesar das diferentes abordagens, o vocabulário envolvido é convergente, e essa convergência fez Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) apresentarem um arquétipo de aprendizagem organizacional caracterizado por estruturas e sistemas de planejamento e decisão, recursos humanos, informações, comunicação e inovação. Supõe-se ser possível aferir o nível de predisposição para a aprendizagem organizacional com base no grau de conformidade às características do arquétipo. Não se pode desprezar o fato de que as tecnologias da informação e da comunicação respondem por 40% do arquétipo proposto.

Assim, as novas tecnologias de informação e comunicação parecem formar uma espécie de sistema nervoso digital interligando o conhecimento comunitário e possibilitando o mapeamento da cultura subjacente. Segundo Reinhard (2000), elas inicialmente auxiliam os métodos de trabalho existentes. Posteriormente, a familiaridade dos trabalhadores do conhecimento com as ferramentas faz com que eles alterem sua forma de agir para se beneficiar da tecnologia. Por fim, processos totalmente novos são identificados através da tecnologia que os viabiliza.

Essa temática tem sido objeto tanto de estudos acadêmicos quanto de *best-sellers* de gestão, sendo considerada modismo por alguns. Wood Jr. (1999) consi-

dera ser necessário desenvolver uma crítica sistemática a discursos pseudomodernizantes e a novos tipos ideais, entre os quais ele coloca o conceito da organização que aprende. Trabalhos que demonstram a controvérsia no estabelecimento de relações claras entre resultado econômico mensurável e inovações tecnológicas e organizacionais também indicam a necessidade de reflexão sobre o tema (Cardoso, 2001; Teixeira, 2001).

A promoção da inovação é uma das principais propostas do discurso da gestão do conhecimento. Entretanto, vários trabalhos científicos têm apontado uma tendência de dominação e perpetuação das estruturas de poder através de sistemas de informação que pretendem auxiliar no trabalho do conhecimento (Kling e Iacono, 1984; Orlikowski, 1991, 1992), causando o efeito oposto ao preconizado pelo discurso. Há, portanto, uma aparente dualidade a ser explorada no âmbito do uso das novas tecnologias em empresas de intensivo trabalho do conhecimento, que pode estar relacionada a diferentes estratégias de gestão do conhecimento.

## ESTRATÉGIAS DE CODIFICAÇÃO E DE PERSONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Hansen, Nohria e Tierney (1999) apontam duas estratégias de gestão de conhecimento que consideram muito diferentes: codificação e personalização. A primeira estratégia, centrada na utilização da tecnologia da informação, prevê codificação e armazenamento criteriosos do conhecimento em bases de dados corporativas, que podem ser acessadas por qualquer pessoa da empresa. Nessa abordagem, a intenção principal é que os trabalhadores do conhecimento possam pesquisar e recuperar conhecimento codificado sem que seja necessário entrar em contato com a pessoa que originalmente desenvolveu e armazenou aquele corpo de conhecimentos.

A segunda estratégia, para a qual a tecnologia da informação pode ser considerada acessória, envolve o compartilhamento de conhecimento através de contatos pessoais, viabilizado através de técnicas de comunicação. O propósito primário dos computadores na estratégia de personalização não é o de tentar codificar, classificar ou armazenar conhecimento, e sim auxiliar as equipes na comunicação interpessoal e no trabalho colaborativo.

Para Hansen, Nohria e Tierney (1999), a estratégia de gestão de conhecimento adotada pela organização deve estar em harmonia com suas características e metas organizacionais. Empresas que buscam soluções inéditas ou individualizadas, ou que lidam com problemas pouco estruturados, tendem a obter melhores resultados com técnicas de *personalização*. Quando os problemas são estruturados, sendo os bens e serviços que se deseja disponibilizar padronizados em alguma medida, as técnicas de *codificação* permitem a obtenção de ganhos de escala na reutilização do conhecimento.

As dimensões analisadas são sintetizadas abaixo.

**Quadro 1 - Duas estratégias de gestão do conhecimento**

	CODIFICAÇÃO	PERSONALIZAÇÃO
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Rapidez/escala; reutilização do conhecimento	Utilização do conhecimento como alavanca para criatividade e inovação
MODELO ECONÓMICO	Economia da reutilização; aprendizagem monitorando o desempenho dos processos existentes	Economia da mudança; aprendizagem pela experimentação da mudança



ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	Pessoa-para-documentos; bancos de dados, documentos eletrônicos; compartilhamento de conhecimento explícito	Pessoa-para-pessoa; softwares de colaboração; compartilhamento de conhecimento tácito
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Intensiva	Moderada
RECURSOS HUMANOS	Especialistas; soluções de problemas específicos, previsíveis	Generalistas; solução de problemas inéditos, não-estruturados

As estratégias de codificação e de personalização não são mutuamente excludentes. Entretanto, alguns autores consideram que a ênfase colocada numa das duas e o uso da outra como coadjuvante é que caracteriza a efetividade da estratégia adotada pela organização. Em sua pesquisa empírica, Hansen, Nohria e Tierney (1999) constataram que as firmas bem sucedidas na gestão do conhecimento não utilizam as duas abordagens no mesmo grau de importância. Na opinião dos autores, uma relação de 80%-20% representaria o ideal. Segundo eles, uma diferença menor entre os pesos dados a cada abordagem faria com que a estratégia não ficasse clara, causando perda de efetividade.

O conhecimento codificado está para a organização como as leis da física newtoniana estão para o universo: uma representação simplificada da realidade, falsa mas operativa. O problema está em se tomar o símbolo pela realidade, aplicando-o indistintamente a todas as situações encontradas.

## ○ CASO EM ESTUDO

Tendo esses pressupostos como motivação inicial, o presente estudo de caso explora as relações entre características da cultura corporativa, tecnologias de codificação e de comunicação de informações, e métodos de controle e dominação numa organização intensiva em conhecimento. A metodologia usada foi a de análise de entrevistas realizadas com 17 (dezessete) consultores que atuam nessa organização, que é a filial brasileira de uma grande firma de consultoria multinacional.

Atuando há mais de cinquenta anos nas áreas de consultoria e terceirização, em dezenas de países, com milhares de funcionários distribuídos em mais de uma centena de escritórios ao redor do mundo, a empresa ALPHA é uma das líderes em seu ramo de atuação. Com receita mundial na casa dos bilhões de dólares por ano, a empresa ALPHA possui dois escritórios no Brasil, sendo um em São Paulo e o outro no Rio de Janeiro. No Brasil, são empregados mais de mil profissionais, a grande maioria como analistas, consultores e gerentes de negócios.

A proposta da ALPHA é prover inovações aos clientes, ajudando-os a identificar e implementar soluções de gestão e de tecnologia adequadas a suas áreas de negócios. Para tanto, são priorizadas as atividades de consultoria e de terceirização através do estabelecimento de parcerias, chamadas internamente de alianças.

Os funcionários fazem majoritariamente trabalho do conhecimento. Eles são responsáveis pela aglutinação de métodos, técnicas e sistemas inovadores, que os clientes, em tese, não seriam capazes de fazer implementar somente com seu pessoal interno. Essas características implicam uma permanente necessidade de os empregados da ALPHA terem o domínio das tecnologias emergentes. Um consultor adverte que

é preciso estar sempre atualizado, conhecendo todos os termos, modelos e tecnologias da moda, mesmo que a gente não vá precisar deles. Quem não usa o jargão moderninho é mal visto, sendo considerado defasado, atrasado.

Para estar ciente do estado da arte em tecnologias de gestão, a empresa ALPHA procura formar parcerias com empresas como a Oracle, Microsoft, Sun Microsystems e Hewlett-Packard, não sendo incomum a migração de funcionários da ALPHA para as empresas parceiras e clientes, e vice-versa.

Os cargos na empresa ALPHA estão divididos em analistas, consultores e gerentes, nessa ordem de importância na hierarquia. Os estudantes e profissionais recém-formados, preferencialmente em cursos de pós-graduação do tipo M.B.A. (*Master in Business Administration*), costumam ingressar na empresa na categoria de analista. Com três a seis anos de experiência, adentra-se habitualmente na categoria de consultor. O último nível hierárquico é o nível de gerência, no qual estão profissionais que costumam possuir de sete a dez anos de experiência, no mínimo. Para trabalhar na área de Processos e Tecnologia são procurados profissionais com formação em computação, engenharia ou matemática, preferencialmente com uma especialização em administração de empresas. Assim, a maioria dos funcionários da ALPHA possui alto grau de escolaridade e especialização. Praticamente todos os entrevistados nesta pesquisa trabalham na organização há mais de cinco anos, sendo dez deles analistas, cinco consultores e dois gerentes.

Conforme colocado, o núcleo da ALPHA é o conhecimento e a tecnologia. O conhecimento desempenha parte significativa da tarefa de manter a empresa coesa. Como a maioria das empresas de sua natureza, a ALPHA possui um portal corporativo que engloba, entre outros, um sistema de gestão do conhecimento ao qual os funcionários devem se reportar periodicamente.

Dessa forma, a estratégia de gestão do conhecimento adotada na ALPHA é claramente uma estratégia de codificação de conhecimento. Todas as experiências devem ser codificadas em documentos e bases de dados eletrônicas, obedecendo a modelos existentes, para posterior uso em outros contextos. Todo o trabalho feito deve ser minuciosamente registrado no sistema.

A maioria dos analistas expressa sentimentos ambivalentes em relação ao sistema de gestão do conhecimento que utilizam na ALPHA.

É um bom sistema, eu reconheço, mas se tornou uma forma que a gerência tem de nos vigiar. Enquanto as coisas vão bem nada é dito, mas quando algo dá errado eles correm para analisar os dados que estão disponíveis para arranjar culpados. Não acho que esse seja o objetivo que eles tinham em mente, mas o uso acaba indo para esse lado.

No início me sentia até orgulhoso de usá-lo. Depois foi enchendo o saco. Engessando a gente.

Na visão dos gerentes, a definição de um vocabulário homogêneo torna-se essencial para atingir as metas, o que contrasta com a necessidade dos analistas e consultores em prover soluções individualizadas para os clientes. Conflitam as necessidades de oferecer soluções criativas e as de utilizar um conjunto de técnicas e tecnologias homogêneas e disponíveis no mundo todo. Esse conflito é expresso em palavras por vários entrevistados.

Sinto-me um reproduzidor de modelos prontos, fazendo um copiar e colar de relatórios que foram feitos para outros clientes. Às vezes me sinto grato por poder usar algo que foi aplicado em outra empresa, o que me poupa tempo e trabalho. Mas às vezes gostaria mesmo de criar algo novo, mas me sinto desencorajado a fazer isso.

O tempo é sempre muito curto. Se não usarmos o sistema e trabalharmos dentro de um padrão, não dá.

É mais seguro fazer algo dentro dos moldes existentes. Sair do convencional é se arriscar a tomar pedrada.

Não dá para reinventar a roda. Acho que todos concordam com isso.

Os entrevistados afirmam que o sistema é essencial na fase de aprendizado que, segundo eles, dura aproximadamente um ano. Nessa fase, sentem-se motivados por estar entrando em contato com um mundo que consideram novo e empolgante. Após essa fase, sentem-se pressionados pelos prazos, e reproduzindo modelos que já foram implantados em outros lugares. A percepção de que o sistema de gestão do conhecimento é excessivamente padronizador do trabalho cresce com o tempo de uso.

Os primeiros projetos foram muito gratificantes. Agora estamos na mesmice. Os sabidões estão lá fora. Eles tratam a gente como crianças. Somos realmente bons se conseguirmos fazer igualzinho ao que eles já fizeram lá fora, de preferência o mais rápido possível.

Assim, percebe-se que o espaço para a personalização do conhecimento encontra-se reduzido na empresa ALPHA.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação como instrumento de catalisação de inovações possui aspectos contraditórios. Na ALPHA, organização representativa do uso de sistemas que auxiliam o trabalho intensivo em conhecimento, o discurso oficial de sistemas de gestão do conhecimento como alavancas de criatividade contrasta com a percepção dos sujeitos estudados. Vários destes manifestaram percepções de dominação e alienação no trabalho que, supostamente, deveria ter na criatividade e na inovação seus vetores principais.

Parece claro que as possibilidades em termos de dominação não são determinadas exclusivamente pelas tecnologias empregadas. Pelo contrário, o resultado advindo da difusão de novos instrumentos de trabalho e técnicas organizacionais possui múltiplas determinações. As percepções dependem também da reação individual e coletiva ao uso das novas técnicas, da cultura organizacional, das estratégias empresariais e dos estilos de liderança, entre outras variáveis. Nesse campo, o determinismo tecnológico não parece ser uma perspectiva adequada para se analisar um fenômeno tão complexo.

No discurso típico, as organizações intensivas em conhecimento deveriam ser mais orgânicas que mecanicistas, e sua criatividade e seu poder de inovação estariam ligados à diminuição do poder disciplinar. Entretanto, o quadro aqui exposto indica a necessidade de outras pesquisas sobre a possibilidade de associação entre o poder disciplinar e as novas tecnologias que viabilizam a gestão do conhecimento, bem como sobre os possíveis impactos dessa associação sobre o trabalho e sobre os processos de inovação.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Good Communication That Blocks Learning. In: **Harvard business review on organizational learning**. Boston, Harvard Business School Press, 1994. p. 87-109.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 9ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

BOFF, LUIZ HENRIQUE; HOPPEN, Norberto. Desenvolvimento e validação de instrumentos de pesquisa para a área de trabalho do conhecimento. In: **Anais do XXVI Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador, 2002.

CARDOSO, C. Cadeias cooperativas nos negócios eletrônicos. In: LEMOS, A.; PALÁCIOS, M. (orgs). **Janelas do ciberespaço: comunicação e cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2001. p.39-50.

- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DAVENPORT, T; PRUSACK, L. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- DRUCKER, P. The coming of the new organization. In: **Harvard business review on knowledge management**. Boston, Harvard Business School Press, 1987. p. 1-19.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FREEMAN, C. The nature of the innovation and the evolution of the productive system. In: **Technology and productivity: the challenge of economic policy**. Paris: OCDE, 1991.
- GUARIDO FILHO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.5, n.2, p. 33-63, maio/ago 2001.
- HANSEN, MORTEN; NOHRIA, NITIN; TIERNEY, THOMAS. What's your strategy for managing knowledge? In: **Harvard business review on organizational learning**. Boston, Harvard Business School Press, 1999. p. 61-86.
- KANT, I. **Crítica da razão pura**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1974.
- KLING, R.; IACONO, S. Computing as an occasion for social control. **Journal of Social Issues**, v. 40 (3), 1984.
- KURZ, R. A ignorância da sociedade do conhecimento. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 de janeiro de 2002. Caderno Mais, p. 14-15.
- LATOUR, B. **Jamais fomos modernos**. São Paulo: Editora 34, 1994.
- LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.
- \_\_\_\_\_; AUTHIER, M. **As árvores de conhecimentos**. 2ª ed. São Paulo: Escuta, 2000.
- \_\_\_\_\_. Os fundamentos da economia do conhecimento. **Exame**, São Paulo, dezembro, 2001. Caderno Exame Negócios, edição 15, ano 2, número 12, p. 38-41
- MACHLUP, F. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton: Princeton University Press, 1962.
- MANSELL, R.; WEHN, U. **Knowledge societies: information technology for sustainable development**. New York: Oxford University Press, 1998.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORLIKOWSKI, W. Integrated information environment or matrix of control: the contradictory implications of onformation technology. **Accounting, Management and Information Technologies**, v. 1 (1), p. 9-42, 1991.
- \_\_\_\_\_. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v. 3 (3), p. 398-427, 1992.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REINHARD, N. Recurso de groupware: contexto e pesquisas na FEA/USP. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.2, p. 5-6, abril/junho 2000.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. (Os economistas)

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 5ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

TEIXEIRA, F. Tecnologia, organizações e produtividade: lições do paradoxo de Solow. **Revista de Economia Política**, v.21, n.2 (82), abril-junho, p. 134-153, 2001.

TIGRE, P. Inovação e teoria da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, n.3, p. 67-111, janeiro-junho, 1998.

VASCONCELOS, F. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102, out./dez. 2001.

WOOD JR., T. Nota técnica: frutas maduras num supermercado de idéias mofadas. In: CLEGG, Stewart. et al. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 267-271.

ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine**: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.

# O GOLEM LABORIOSO

Hermano Roberto Thiry-Cherques\*

## RESUMO

Nesse artigo apresentamos e discutimos os principais traços da mentalidade de golem como meio de sobrevivência nas organizações contemporâneas. Após algumas observações introdutórias, particularmente sobre o tema da alienação, os conceitos de mentalidade de golem e da sua adequação às formas contemporâneas de produção são desenvolvidos com base nos resultados de pesquisas acadêmicas. Essas pesquisas sugerem que a atitude próxima a dos escravos, mais do que um processo de adequação, é uma disposição ou mentalidade que permite aos trabalhadores sobreviverem às pressões do sistema.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to present and discuss the main traits of golem's mentality as way to survive in contemporary organizations. After some introductory remarks, particularly on alienation, the concepts of golem's mentality and of its suitability to contemporary economic way of production are developed on the basis of the results of academic surveys and studies. It is suggested that slave analogous attitude are not the result of causal adequacy, but a usual disposition or mentality that enables workers get through system pressures.

\* Professor Titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e "Senior Researcher" da Universidade de Maryland. O autor é grato ao Prof. Enrique Saravia e ao Pesquisador Roberto da Costa Pimenta pelos comentários e sugestões.

**N**a madrugada, do segundo dia do mês de Adar do ano de 1580, o rabino Judah Loew, necessitando substituir trabalhadores extenuados, ativou o último golem que se tem notícia. Ele o chamou de Yossele. Yossele cumpriu o seu destino. Trabalhou arduamente até expirar. Recebeu várias homenagens. Na entrada do setor judaico de Praga uma estátua foi erguida em sua honra. Até hoje o seu túmulo pode ser visitado no átrio da vetusta "Sinagoga Nova", única a sobreviver aos nazistas.

Os golens<sup>1</sup> são gerados da argila do Moldava, mediante a invocação de um sortilégio que inclui ou omite ou inverte ou embaralha o tetragrama sacro YHWH [Iavé]. Pronunciado equivocadamente, o sortilégio causa desgraças abomináveis. Por isso é difícil hoje em dia dar com algum golem verdadeiro. Mas não são raras as pessoas que agem como eles. Viver como golem é a forma encontrada por alguns trabalhadores para resistir às pressões decorrentes da configuração da economia e das organizações contemporâneas. Os trabalhadores-golem são o objeto do texto que se segue. Nele discutimos as qualidades distintivas daqueles que não se rebelam nem se afastam, daqueles que, para sobreviver, aceitam ou preferem se avassalar ao sistema<sup>2</sup>.

As informações que utilizamos derivam de observações empíricas, fruto de pesquisas que vimos realizando sobre as condições de sobrevivência nas organizações contemporâneas<sup>3</sup>. Os dados de que dispomos indicam que, embora os meios que os trabalhadores utilizam para manter o autocontrole no mundo das organizações variem em muitos sentidos, há determinações precisas de conjuntos de indivíduos com condutas semelhantes<sup>4</sup>. No mundo do trabalho acerbo e hostil que aí está enquanto alguns de nós procuram manter o que nos resta de sanidade nos escondendo atrás dos biombos do formalismo, outros levam existências paralelas, desmembradas entre o trabalho e a família, cindidas entre a produção e a ociosidade. Outros, ainda, se refugiam na desinformação e no entretenimento: nos resignamos a uma biografia vegetativa.

Mas há aqueles cuja conduta difere radicalmente dos demais. Pessoas que, por opção, por caráter ou pelas vicissitudes de sua história individual, não separam a vida do trabalho<sup>5</sup>. Para elas, a *vita activa* e a *vita laborans* são a mesma e única vida. São produtores irrestritos, trabalhadores que renunciaram à individualidade, para quem o trabalho é refúgio e garantia, um porto seguro contra as intempéries da existência. Trabalhadores absolutos, que como fórmula de sobrevivência toleram ou constróem uma agenda de reciprocidade em que, se a vida é refém do sistema, o sistema afiança a vida.

<sup>1</sup> O mito da criatura criada do barro e animada mediante alguma fórmula mágica ou sagrada data de tempos imemoriais. O Prometeu grego é apenas um exemplar de uma linhagem. A história do Golem encontra-se em [Meyrink – 1964] e em [Gershon – 1994].

<sup>2</sup> Empregamos /sistema/ no sentido que lhe dá Habermas [1991]. O que Habermas denomina "sistema" ou mundo sistêmico, é a parte do real regida pela ciência e pela técnica, pelas interações estratégicas da ação, do agir instrumental, o que se baseia na racionalidade. O conceito aproxima-se do que Weber denominou ação racional quanto aos fins e Horkheimer de racionalidade instrumental. Adorno e Habermas fazem uso de uma noção mais complexa, que envolve a racionalidade cognitiva-instrumental, e compreende as abordagens técnico-científica, econômica e administrativa.

<sup>3</sup> A mais extensa dessas pesquisas visou a identificar "modelos de sobrevivência" em indústrias. Esteve voltada para a sobrevivência moral em ambiente industrial. [Cherques – 2.000]. Outras pesquisas, como a que relacionou o nível tecnológico à produtividade [Cherques - 1994], tiveram como objeto a sobrevivência material.

<sup>4</sup> Utilizamos o termo "conjunto" no sentido que lhe dá a lógica [Boole, Cantor, etc], isto é, de elementos que satisfazem uma determinada propriedade. Utilizamos o termo "classe", também no sentido lógico, de coleção de conjuntos que possuem pelo menos uma característica em comum. A utilização da expressão "grupo" seria indevida porque os grupos são coleções de elementos inter-relacionados com uma identidade comum, e as pessoas as quais aqui nos referimos não formam grupos já que, embora possuam identidade, não mantêm uma dinâmica relacional interna.

<sup>5</sup> O conjunto de pessoas com as características aqui mencionadas corresponde a 1/4 e a 1/5 da população das amostras das pesquisas. A amostragem é não-probabilística, mas, ainda assim, foi corrigida via estratificação, tipificação e sistema de quotas. Ambas as pesquisas a que estão referidas [Cherques 1994 e 2000] obedeceram a regras de investigação da fenomenologia, que considera secundários [embora não irrelevantes] os dados empíricos.

O trabalhador-golem está longe de ser um indivíduo cuja existência foi truncada pelas necessidades da sobrevivência. Tampouco é um rebelde domado. É alguém a quem nunca ocorreu se rebelar. Alguém tão associado ao sistema que a ele aliena integralmente o espírito. Alguém que ambiciona pertencer, que quer ser reconhecido como útil à produção. Por natureza ou por estratégia de sobrevivência, esse tipo de trabalhador desenvolve uma conduta de aceitação e conformidade. Manipulando e sendo manipulado, mitificando e crendo, ele é um excluído, um exilado do mundo que está para além do trabalho.

A configuração sócio-econômica que aí está, intelectualizando o trabalho industrial, envilecendo os saberes gerenciais, restringindo as oportunidades ao setor terciário, induz o florescimento da disposição de espírito do golem e dos seus avatares: o robô, o andróide e o *cyborg*, e encoraja a proliferação daqueles que dependem do sistema para sobreviver, não só física, mas mental e socialmente.

Nos itens a seguir, discutiremos a forma particular de luta do espírito para subsistir mediante a constituição de uma mentalidade servil e alienada, uma mentalidade que dá vez ao conformismo e à instrumentalização do trabalhador. Examinaremos como essa circunstância o torna apto a assumir o comando da tarefa menor de manipular os demais trabalhadores, e como o faz pagar por sua sobrevivência o preço da vida irrealizada e da solidão.

## A MORAL RELATIVIZADA

Em uma página liturgicamente rememorada, Karl Marx sustentou que o homem pelo trabalho transforma a natureza e, neste processo, transforma a si mesmo<sup>6</sup>. Que o trabalho humaniza o homem. Talvez ele estivesse certo. Talvez o ênfase tenha feito com que não freqüentasse ou se esquecesse do que entreouviu na *yeshiva* de Trêves. Senão, o que teria dito do trabalhador-golem, do humano que se amolda à perfeição aos valores do sistema? Teria ele creditado a sua conduta à criação, a uma adequação ou a uma metamorfose?

Muitos argumentam que o *workaholic*, o trabalhador absoluto, o golem humano, é um ser criado pelos processos modernos de gestão. Mas isso não é verdade. O golem existe desde sempre. No Pentateuco, aparece como um ser inacabado, um esboço de gente<sup>7</sup>. Também no Talmude<sup>8</sup> foi o ente ou o estado que precedeu Adão. Já na cabala foi uma matéria bruta, sem forma nem contorno, criada pelo Rabbi Abba ben Rav Hamma. Conta-se que Ibn Gabirol criou um golem pela volta do milênio e que o Rabi Samuel criou um outro, para servi-lo na França do séc. XII. O fato é que, mítico ou não, quando, afinal, chegou a ser alguma coisa mais do que um proto-homem, e isso ocorreu em tempos imemoriais, o golem já surgiu como um ser predestinado à lide sem fim<sup>9</sup>. O trabalhador-golem nem é recente nem teve a alma seqüestrada pelo sistema: ele é uma criatura do sistema; a sua alma é a alma do sistema. Ele não é como o Dr. Fausto, o alquimista germânico que, no séc. XV, vendeu a sua alma ao diabo. Não é crível que ele tenha sido uma coisa diferente disso que aí está. Que tenha sido transformado pelo trabalho ou mesmo colonizado, no sentido que Habermas emprestou ao termo, de renúncia dos valores da vida aos valores da produção<sup>10</sup>. O golem já lá estava quando a colonização dos espíritos começou. Ele sempre se ajustou à perfeição

<sup>6</sup> Marx, [1978], livro 1 cap. 7 e Marx [1939], Texto 17

<sup>7</sup> Salmos [139,16]

<sup>8</sup> [Sanhedrin 65b]

<sup>9</sup> [Moles – 1971]

<sup>10</sup> Para Habermas [1987], há uma “colonização” do “mundo da vida” [o subjetivo e o cultural] pelo “mundo do sistema” [o econômico e o racional], Trata-se de um processo histórico. Antes da modernidade, da racionalização do mundo vivido, a integração do sistema foi subordinada à integração social. Com o advento da sociedade de classes, a relação foi invertida: a sobrevivência tornou-se a preservação do sistema, não da vida. Os vários mecanismos de diferenciação dos sistemas - a estratificação, a divisão do trabalho, o simples exercício do poder, seja por linhagem ou através do Estado legitimado – pouco a pouco esgarçaram a unidade entre o sistema e a vida. O primeiro passo para a separação se deu quando o Estado precisou de uma justificação ideológica para o monopólio do poder. O segundo, quando se tornou inevitável a vida sob um regime da lei formalizada. O definitivo, quando a liberdade econômica do ganho privado elevou o mercado à categoria de sistema autorregulado e hegemônico sobre o mundo da vida, sobre a “família, a escola, o espaço público”. No capitalismo tardio o mundo da vida já é um mero satélite do sistema.



às necessidades do sistema. Ele se ajusta belamente em um mundo como o nosso, no qual, como não cansam de insistir os motivadores profissionais, produzir significa viver. Em um mundo em que toda anulação da individualidade serve ao progresso<sup>11</sup>.

O trabalhador-golem floresce hoje porque se realiza através das realizações do sistema. Ele se realiza como sistema: ele é uma hipérbole da colonização. Não um caso extremo, mas algo que transpõe os limites da interferência do sistema sobre a vida e se constituiu em singularidade. O seu sistema de valores sofre para além da simples ingerência do instrumental sobre o vital. Nele valores instrumentais são creditados como valores éticos, tanto externamente – os valores declarados – como internamente – os valores que orientam a vida e o viver. Externamente, a moralidade do trabalhador-golem expressa-se pelo compromisso com preceitos como a qualidade do trabalho, o atendimento ao cliente e a eficiência comercial<sup>12</sup>. Internamente, pelo sacrifício da capacidade crítica. O trabalhador-golem, atrelado ao trabalho e à produção, abraça uma moral pendular, uma moral que segue o sistema, porque a sua cultura é a do sistema e a sua ética foi hipotecada às conveniências do sistema<sup>13</sup>.

Os seus valores oscilam entre as necessidades da sobrevivência e as convicções herdadas, os valores religiosos, que favorecem a idéia de que a vida e o trabalho são coisas mundanas, nada têm a ver com a moral. Para ele não é possível desatrelar a ética do trabalho. Se a vida é o sistema e se os valores do sistema mudam consoante as flutuações da economia, das rupturas tecnológicas e dos percalços da produção, se tudo no sistema é provisório e relativo, a ética também deve sê-lo. O relativismo ético não significa “não ter opinião” ou “não ter política alguma” a respeito da moral. Antes é uma posição reflexiva, segundo a qual toda avaliação é uma avaliação relativa a um ou outro padrão determinado. É uma atitude que se ajusta perfeitamente à mentalidade do trabalhador-golem. Frases como “eles que são brancos que se entendam”, “cada um sabe onde lhe aperta o sapato” ou, mais rudemente, “cada macaco no seu galho” são corriqueiras quando se lhe solicita uma apreciação sobre incidentes que envolvem possíveis transgressões éticas<sup>14</sup>.

Podemos lamentar que seres humanos tenham cancelado os valores e as virtudes individuais. Que a sua esperança pessoal tenha vindo a se confundir com a esperança coletiva e a fortuna da sua existência com a fortuna da produção<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Na verificação da tendência dos fatores mais importantes no que se refere ao trabalho, os dados da pesquisa [Cherques 2.000] indicam que os que buscam a sobrevivência via adesão integral ao sistema atribuam uma relevância crescente a fatores como a criatividade [54% de crescimento no futuro], a qualificação [57%], a realização [50%] e, em menor escala, a competição e o comércio. O sacrifício, como atributo do trabalho é entendido claramente como uma coisa do passado [com um decréscimo de importância da ordem de 9 para 1]. Além da informação direta, esses sinalizadores ajudam a firmar a coerência factual do perfil do trabalhador absoluto. O trabalho tende a ser entendido como “ergon”, o trabalho mais criativo, mais qualificado, que conduz a realização pessoal. O lado desagradável e sombrio do trabalho, que reside justamente na separação entre a vida e o esforço de produção, não foi mencionado.

<sup>12</sup> É possível se ter uma noção da força e da penetração do trabalhador-golem quando verificamos que os três itens não referidos à probidade mais frequentes nos “códigos de ética” disponíveis na Internet são: i) “a máxima qualidade será procurada”, ii) “nossos clientes serão atendidos prontamente” e iii) “tudo será feito para mantermos a competitividade” (ou a rentabilidade, ou a produtividade, ou o que quer que esteja ou tenha estado na moda quando o código foi elaborado).

<sup>13</sup> O Relativismo é a concepção segundo a qual não é possível estabelecer que um princípio ético é melhor do que outro porque não existem parâmetros [paradigmas] que nos sirvam de base para os julgamentos morais. Na pesquisa em que estamos nos baseando, a opção relativista dos que sem enquadram no perfil do trabalhador absoluto alcança 34, 4 % do total, contra 12,6% da opção majoritária na amostra [o utilitarismo]

<sup>14</sup> A grande preocupação dos que se opõem ao relativismo é a de que podemos cair na armadilha de pensar que tudo é relativo [MacIntyre – 1994].

<sup>15</sup> Os que se enquadram no perfil do trabalhador absoluto pensam que a cautela e a responsabilidade serão as virtudes preponderantes no futuro [com respectivamente, índices de 1,7 e 2,7 para um índice médio de -0,7]. Como a honestidade e a fé foram no passado [respectivamente índices de 0,7 e 0,0 para um índice médio de -0,9]. Essa não é uma percepção gratuita. Na sua perspectiva, a ameaça à sobrevivência é condicionada pela continuidade da forma vigente do sistema. O eventual desaparecimento da organização em que trabalha ou da forma de produção que lhe é familiar, apresenta-se como uma ameaça à vida, ao modo de viver. As mudanças nas organizações, nos processos de produção e na tecnologia, colocam em xeque a vida. Podem expô-lo ao desamparo moral e psicológico. Pela mesma lógica, a percepção sobre a posição de mercado é percebida com mais preocupação com índices bem superiores aos da média da amostra.

Mas a sobrevivência, tal como aqui a colocamos - coerência pessoal e resistência da psique ante as pressões do sistema - impõe, para que possa se efetivar, uma lógica, uma explicação do mundo e da vida.

## ○ GUETO

O trabalhador-golem não é uma abstração, um constructo conveniente de idéias. É uma realidade concreta e documentada. São duas as características da sua constituição: a mentalidade conformista e o desejo de alienar à outra instância a vontade e a decisão sobre o viver: o anseio de estar identificado com alguma estrutura social, seja ela qual for. A primeira deriva da sujeição como condição da existência. A segunda, da convicção ou da sensação de que a individualidade só existe enquanto parte. Ambas, da idéia de que cada um de nós é o que é somente em relação aos outros, aos grupos, às instituições, às organizações. Trata-se de uma exacerbação da idéia hegeliana do reconhecimento<sup>16</sup>. Para o trabalhador-golem, ser não é apenas ser reconhecido. Ser é ser reconhecido como parte funcional: como subsistema.

Os esforços para esclarecer a racionalidade das atitudes de conformidade costumam girar em torno dos motivos dos que se doam ao sistema. Mas essa é uma via sem saída. Não se trata aqui de uma questão de motivos, mas de razões. E a única forma de compreendermos essas razões é, como em toda a compreensão válida no campo social, nos colocarmos no lugar dos outros, nos colocarmos no lugar do trabalhador-golem. A questão passa então a ser: porque alguns de nós nos abandonamos ao sistema? Porque nos curvamos a valores externos, ou tomamos os valores do sistema como se fossem valores da vida?

Naturalmente esse é um tema muito amplo e provavelmente haverá uma razão pessoal para cada trabalhador. Mas se restringimos a questão à conduta observável dos conjuntos de pessoas que fazem seus os valores do sistema, a explicação aponta para o desenvolvimento de uma mentalidade específica, uma esfera de atitudes coerentes, que podem ser descritas como sendo uma mistura de mentalidade de gueto e de vontade de inclusão.

A formação que o psicanalista teórico Bruno Bettelheim estudou sob o título de "mentalidade de gueto" foi construída na tentativa de explicar porque muitos judeus e ciganos se deixaram levar aos campos nazistas de extermínio<sup>17</sup>. Bettelheim, ele mesmo um sobrevivente de Auschwitz, identifica as raízes do conformismo na cultura dos grupos fechados. Argumenta que, na Europa da volta do século XX, ao longo de três gerações, todos os que não estavam dispostos a se submeter às condições inferiores de respeito e todos os que queriam partilhar das novas liberdades dadas pelo capitalismo ou prometidas pelo socialismo, foram se afastando da vida nos guetos. Os aventureiros, os intelectuais, os ambiciosos, os independentes, os libertários já lá não estavam quando adveio o nazismo. Restavam os habituados com as opressões. Os acostumados com a sujeição exercida pelos gentios: com a sujeição surda da religião e com a sujeição usual nas comunidades enclausuradas. De forma que, quando a Gestapo chegou, na mente daquelas pessoas houve apenas uma variação de intensidade, não uma descontinuidade, como pode parecer a um observador externo. Aceitou-se o que sempre se tinha aceitado, o que era natural aceitar.

O gueto é uma situação extrema, mas a "mentalidade de gueto", não. É até

<sup>16</sup> O reconhecimento tem muitas gradações e intensidades. Vai desde o simples tomar conhecimento dos gregos até o "respeito" kantiano. A acepção que hoje predomina, e que utilizamos, é a de Hegel, que dá o reconhecimento como a idéia que a consciência de si do ser humano depende da experiência do reconhecimento [do conhecimento pelo outro]. [Hegel - 1992] B, VI - Na dialética do senhor e do escravo um tem que reconhecer o outro para que o outro "seja". O senhor mais e mais depende do escravo para ser reconhecido como senhor. O escravo, pelo trabalho, emancipa-se. A consciência do senhor segue confinada em -si. A consciência do escravo, alcança a liberdade de ser para-si. Por isso, a verdade da consciência autônoma é a consciência do escravo.

<sup>17</sup> [Bettelheim - 1991]

bastante comum. A primeira característica dessa mentalidade é a recusa em ver. Os judeus e os ciganos segregados pensavam que o que não aconteceu a eles nunca aconteceu. Não podiam conceber a matança racial porque criam que tal procedimento era contra a natureza humana. Não podiam ver, como muitos não conseguem ver, que tais matanças ocorreram ao longo da história e seguem ocorrendo com hedionda constância. A segunda característica da mentalidade de gueto é a insensibilidade como tática de sobrevivência. Quando qualquer degradação é absorvida, quando se aceita tudo, quando se ri se o mujiqe boçal puxa a sua barba, o opressor tende a se cansar, tende a permitir que o oprimido sobreviva e até que prospere. É a idéia de que aqueles que se dobram não se partem.

A diferença dos outros trabalhadores, para os golens, para aqueles que aceitam alinear a vida ao sistema, o alheamento do sistema significa a perda cada vez mais pronunciada do sentido da própria vida. Ao invés de a tensão, incidental ou contínua, distanciá-los dos valores do sistema, aproxima-os. O “vestir a camisa” torna-se radical, quase que poderíamos dizer que se fanatiza. Mais e mais essas pessoas fazem seus os valores das organizações. Para elas, cada vez menos há vida fora do sistema. Isso não quer dizer que a sua vida seja ruim. Nem mesmo que seja uma vida sem perspectivas. Mas que toda a perspectiva da vida está limitada ao “pertencimento”, a transferência da necessidade de pertencer a um grupo para a necessidade de pertencer a uma organização, de se alienar integralmente ao sistema.

Essa transferência, descrita por Galbraith<sup>18</sup>, é uma racionalização a partir da idéia de que está além da motivação, pura ou induzida, estudadas por March e Simon<sup>19</sup>. Da noção de que, uma vez que os objetivos da organização, da tecnoestrutura e do trabalhador coincidem ou devem coincidir, os valores da organização, da tecnoestrutura e do trabalhador são ou devem ser os mesmos. O caráter monástico do pertencimento e a hierarquia dos valores se confundem. Não se trata de bajulação ou de covardia, mas de convencimento, de comprometimento se quisermos uma má tradução da decantada virtude (ou perversão) do *commitment*<sup>20</sup>.

A recusa em ver e a insensibilidade em relação à opressão do sistema, típicos do trabalhador-golem, parecem ser o resultado de décadas de treinamento e de taylorização. Nas fábricas, nos escritórios e nos balcões, a recusa em enxergar outras realidades e a aceitação passiva do que acontece, constituem ou, pelo menos, contribuem para a formação de uma mentalidade conformista, em tudo similar à mentalidade de gueto e o que dela resulta: a alienação radical.

## ○ ALIENADO

Foi Hannah Arendt<sup>21</sup> quem primeiro advertiu que o processo de alienação tem um efeito muito mais profundo do que o descrito pelo marxismo de estrita observância. Ela argumentou que quando, a partir da revolução industrial, o trabalho-opus, representado pelo artesanato, foi sendo substituído pelo trabalho-labor fabril, os produtos do esforço humano se tornaram produtos do trabalho-labor, cujo destino final é serem consumidos, ao contrário dos produtos do trabalho-opus, cujo destino é serem usados. De sorte que terminamos por viver em uma sociedade de “*laborers*”, dos que laboram. Uma sociedade de golens alienados dos resultados, do controle e, muitas vezes, da compreensão dos processos produtivos<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> [Galbraith – 1968]

<sup>19</sup> [March e Simon – 1958]

<sup>20</sup> Para os trabalhadores com o perfil aqui descrito, a percepção das relações com os outros atores do sistema segue a tendência geral de considerar positivamente as interações com os fornecedores, o governo e a comunidade e negativamente, ou menos positivamente, as relações com os concorrentes e empregados. Difere da média em avaliar negativamente a relações com os clientes, que no cômputo geral são consideradas positivas. Uma interpretação desse dado, a partir do que transpareceu nas entrevistas é que as relações com os clientes, embora não sejam especialmente ruins, podem e devem ser melhoradas, uma vez que são percebidos como a fonte de manutenção do sistema e, portanto, da vida. .

<sup>21</sup> [Arendt - 1989]

<sup>22</sup> Comparando-se com a percepção geral da amostragem das pesquisas, para quem o trabalho é, fundamentalmente, obrigação e sacrifício, os trabalhadores com o perfil aqui descrito têm a visão de que o problema do trabalho é a precariedade e de que cada vez mais se constitui em um negócio.

Quando os valores do sistema são tidos como valores da vida, a sobrevivência torna-se tão controlável quanto controlável são os fatores de mercado e o progresso técnico para o trabalhador na linha de produção. De forma que os trabalhadores-golem são alienados em uma tripla chave: alienam a sua força de produção, como queria Marx, alienam sua vontade, no sentido rousseauiano do termo, às forças de mercado, e alienam sua vida espiritual ao fortuito, ao aleatório, ao acaso do seu destino material.

O conceito de alienação tem uma história. *Aliens* é o outro, o estrangeiro. Alienado é o que está separado, o que se tornou exterior, estrangeiro. No direito foi, e continua sendo, a venda, a cessão de um bem a alguém que passa a ser seu proprietário. Rousseau<sup>23</sup> utiliza o termo para significar “a alienação total de cada associado [membro da sociedade] com todos os seus direitos à comunidade”. Hegel<sup>24</sup> considera alienado o espírito [*Geist*] que se tornou estrangeiro a si mesmo. Marx, ao longo de sua obra utiliza o termo em uma tripla acepção: a alienação em relação ao produto do trabalho, a alienação em relação ao ato de produzir e, a alienação em relação à vida, ao viver. Max Weber<sup>25</sup> acreditou que a alienação era produto da racionalização técnica da sociedade, do imperativo para a sobrevivência de alienar-nos às organizações e à produção, não importando quem fosse o dono da organização e o modo que a produção adotasse.

No processo de alienação no sentido marxista não só a produção se torna estranha ao trabalhador como a força viva do trabalho se transforma em objeto. As relações sociais, dentro e fora do sistema, são reificadas, coisificadas<sup>26</sup>. A alienação é o sistema imposto ao homem privado da consciência de si, da decisão autônoma. Ele é reificado como escravo, como golem<sup>27</sup>. A alienação da vontade, descrita por Rousseau, se dá em uma chave ainda mais profunda<sup>28</sup>. Ela não decorre somente do sistema econômico, mas dos sistemas de produção. As máquinas autoreguladas, com imensos ciclos de funcionamento autônomo, as ilhas de produção e de vendas e os demais traços do perfil produtivo e comercial da atualidade reforçam a alienação da vontade ao deixar abertas somente as janelas de oportunidade para os adaptados sistêmicos. Por fim, o alienado espiritualmente, ao deixar-se levar pela eventualidade, ao entregar-se ao sistema, incorpora uma alienação que transcende a questão jurídica da propriedade dos meios de produção e a questão política da vontade. Uma alienação que deriva da autonomização da produção e dos serviços, das máquinas de controle numérico e do cartão de crédito, da customização eletrônica e das compras via Internet. Uma situação em que a máquina não mais prolonga a pessoa do trabalhador, senão que o substitui. Em que os processos industriais, de serviço e mesmo os processos comerciais se colocaram além do alcance tanto do trabalho como do capital. Um contexto em que o trabalhador absoluto, o golem, se encaixa à perfeição em um mundo que mais e mais se aliena do viver, em um mundo que faz da autoreprodução a razão da sua existência.

<sup>23</sup> [1964] *Contrato Social L.I. cap. 1*

<sup>24</sup> [1992]

<sup>25</sup> [Coser – 1977]

<sup>26</sup> [Marx - 1929] *Manuscrs de 1844, 1<sup>er</sup>. Manuscrito e Manuscrito XXIV*

<sup>27</sup> [Perroux – 1970]

<sup>28</sup> *Naturalmente a alienação definida por Rousseau não é a alienação da vontade aos interesses de um outro, mas ao interesse de todos. A ordem civil, definida pela “vontade geral” e pelos “interesses gerais”, afasta-se das vontades e interesses particulares, que são da natureza humana. O paradoxo é aqui aparente: não há contradição mas uma dupla chave para a ordem no estado do Contrato: a da moral e a dos interesses. A vontade geral difere, claro, da vontade particular mas também difere da “vontade de todos”, o somatório das vontades particulares. É a parte comum da vontade de cada um. Moralmente, o homem não pode alienar sua vida e sua liberdade, não pode se sujeitar à comunidade subjugada pelo mais poderoso (“... o que seria uma agregação, não uma associação”). O que pode, e deve, alienar são seus interesses, não a um chefe, mas à comunidade da qual é parte. Rousseau ridiculariza a idéia de um contrato de obediência « em que um se obriga a obedecer e outro a comandar » e afirma que existe somente um “contrato, o de associação, que exclui qualquer outro” [Rousseau – 1964]*

O golem, é extremamente útil ao sistema. Mas nem sempre é dócil. De ordinário, os golens são serviçais dedicados, mas têm vida própria e podem se rebelar. Daí que os rabinos escrevessem a verdade [*emet*] na sua testa, de forma que bastaria apagar a primeira letra da verdade [*met* = morte] para destruí-lo. Eles também são difíceis de enganar. Com se sabe, as instruções para o golem devem ser escritas em uma folha de papel e postas na sua boca. Na Praga renascentista alguém ensinou Yossele a ler e ele descobriu o que era. Corre a lenda que a decepção com o seu mestre foi tanta que ele fugiu e nunca mais foi visto. Mas isso não deve ser verdade, porque o seu túmulo não está vazio. O certo é que Yossele se rebelou porque descobriu que não era como as outras pessoas. Por esse motivo, quando, em 1920, ainda em Praga, o golem reapareceu sob a forma de robô, o seu criador deu-se o cuidado de, no fim, humanizá-lo inteiramente.

Avatar do antigo golem, o robô é uma invenção do tcheco Karel Capek, que escreveu uma peça [*R.U.R. – Rossum's Universal Robots*] onde apareciam autômatos como personagens. Em tcheco, "*robota*" significa trabalho obrigatório. Um "*robotinik*" é um servo. O termo robô, hoje de uso universal, se refere à máquina que realiza trabalhos para ajudar as pessoas ou efetua tarefas difíceis ou desagradáveis. Os robôs originais de Capek não eram metálicos. Eram processados a partir de um substituto químico do protoplasma. A trama da peça R.U.R. é sobre a insurreição dos robôs. Termina quando Helena, uma robô obsoleta e Primus, um robô perfeito, se apaixonam. Eles recebem a benção do seu criador para casarem e a incumbência de pagar pelos erros dos seus predecessores insurretos. Recebem, também, novos nomes: Adão e Eva<sup>29</sup>.

Além de servil e alienada, a índole do golem elevado a robô é a de um ser inteiramente instrumentalizado. Por isso, a mudança dos processos produtivos, a nova tecnologia, a perda do emprego, a aposentadoria são para ele figurações da morte, da anulação da existência. Dentre os traços que formam a sua microcultura, destaca-se, em primeiro lugar, a desconfiança e a aversão a tudo que possa ameaçar o estabelecido. Um agravo ao equilíbrio do sistema é interpretado como ataque aos valores da vida. Em segundo lugar, aparece, como decorrência desse primeiro traço, a limitação dos horizontes. Os robotiniks tendem ao imediato, a desempenhar o papel que melhor se encaixe nas necessidades de manutenção do sistema. Uma terceira característica é a do consentimento acritico das imposições do sistema.

É muito raro que os trabalhadores-robô mantenham relações sociais com alguém de fora do trabalho. Tendem a uma vida restrita à vida na organização, a pensar o grupo familiar e as relações pessoais como uma extensão da empresa. Vivem em uma prisão, a jaula de ferro weberiana<sup>30</sup>, que é a objetivação da cultura material, do "mercado", e do seu "poder inexorável". Que é, também, a prisão mental em que estamos encerrados pela nossa forma de pensar. É a prisão de uma humanidade especializada, "vocacionada", compelida a abandonar a "universalidade da humanidade" e viver em um mundo racionalizado, "desencantado"<sup>31</sup>. Mas o trabalhador robotizado não sofre com a prisão de ferro porque não a enxerga. Simplesmente a integra.

Esse caminho sugere conduzir à morte do espírito. As cores da existência, o viver em profundidade, parecem ter sido anulados. A sobrevivência espiritual pa-

<sup>29</sup> [Dennis – 2.000]

<sup>30</sup> Weber escreveu [1930] pag. 182, sobre a prisão de ferro: "não sabemos quem viverá nessa prisão no futuro", mas que para o último estágio desse desenvolvimento cultural pode ser dito: "especialistas sem espírito, sensualistas sem coração, esta nulidade imagina que se tenha obtido um nível de civilização nunca antes alcançado". A prisão de ferro deriva da exacerbação da racionalidade formal [técnica] em detrimento da racionalidade substantiva [que considera o todo da vida]. A evolução técnica nos levaria a uma sociedade desumanizada que limitaria a nossas potencialidades.

<sup>31</sup> [Scaff – 1989]

rece ter sido sacrificada às sobrevivências material e emocional. Mas para o trabalhador-robô - em que pese o fato de o progresso técnico acelerado, as pressões de uma economia de mercado de regulação social nula ou deficiente, a precariedade das organizações e do trabalho incidirem cruelmente sobre o vivido - o sentido da vida não está morto. A organização e o trabalho emprestam sentido ao viver.

É significativo que a produtividade e o atendimento aos clientes e a rentabilidade pareçam, a essas pessoas, como fatores que tendem a perda da relevância que atualmente lhes é dada<sup>32</sup>. Isso demonstra uma dissociação entre o trabalho - um valor e um bem em si mesmo - e o seu resultado - a produção/produtividade. Em uma interpretação imediata pareceria que para eles o trabalho não serve à produção, mas à vida. No entanto, a investigação de campo deixa claro que é justamente o inverso. O sistema e a vida mais do que se confundem: o sistema, por intermédio do trabalho, faculta o sobreviver.

## ○ UTENSÍLIO

A observância estrita do cânon de valores do sistema se presta a todo tipo de instrumentalização. Do lado mais sombrio, se trata de extrair sobretrabalho do robô ou de utilizá-lo para isso. Do outro, de apresentar o esforço de crescimento econômico da organização como uma espécie de conquista da felicidade individual. O trabalhador-robô não é um fantoche, um boneco de engonço. Não é um autômato, que ganhou vida própria, mas alguém que vive como se fosse um autômato. Ele se adapta tão completamente ao sistema que não pode se dar conta do quanto é útil, do quanto é um utensílio, do quanto é um instrumento.<sup>33</sup>

A instrumentalização, de que o andróide é vítima e promotor, advém das práticas administrativas de Recursos Humanos e não de um interesse individualizado<sup>34</sup>. Tal como as técnicas de auto-ajuda, muitas das formas atuais das práticas de RH exploram facetas do instinto de sobrevivência. Elas se fundam na ilusão de conhecer o futuro e na esperança de melhorar ou prolongar a vida. Prometem um futuro melhor ou mais conforto ou mais segurança ao empregado. Aí estão as normas (planos de carreira) que irão corrigir injustiças e “estabilizar” a vida funcional. Aí estão os programas de “qualidade de vida”. Aí estão, também, os sistemas de recompensas, os guias na selva das organizações que recomendam “estratégias de sobrevivência” baseadas na vigilância e na desconfiança. Estas “estratégias” derivam da literatura psiquiátrica e médica sobre a resistência às enfermidades e da crescente produção sobre a morte. Ambas exortam as pessoas, como estratégia para enfrentar as “crises da idade adulta”, a diminuir as suas ambições e a confinar sua atenção ao momento imediato<sup>35</sup>.

Os trabalhadores-robô nada mais fazem do que seguir esses manuais de sucesso, a ótica míope das práticas contemporâneas de RH, em que o tempo e o espaço se limitam ao presente imediato, ao meio circundante do escritório e da fábrica, onde os sobreviventes devem aprender o truque de observar-se, como se os acontecimentos de suas vidas estivessem ocorrendo com outros. O desempe-

<sup>32</sup> Nas pesquisas a que vimos nos referindo, os fatores considerados mais importantes pelos que se incluem no perfil do trabalhador integrado ao sistema, indicam como forças ascendentes, isto é, que devem continuar a prevalecer no futuro, a qualidade do trabalho e a competitividade.

<sup>33</sup> Para esses trabalhadores, há uma percepção negativa das relações com empregados (a relação capital/trabalho). A posição, ou melhor a queixa, é de que os empregados, como parte do sistema, não podem ser alijados das decisões. O trabalho se confundindo com a vida, distanciar o empregado do sentido da empresa é privá-lo não só do direito de reger a própria vida como do dever de contribuir para melhorar as condições do grupo a que pertence.

<sup>34</sup> Até aonde pudemos inferir nas pesquisas que realizamos, é muito raro o “aproveitar-se” da ingenuidade ou do entusiasmo do trabalhador. Por outro lado, não verificamos tentativas de alertar ou convencer as pessoas que eventualmente poderiam estar sendo utilizadas. Como nos disse um dos entrevistados: quem é que gosta de contar a uma criança que Papai Noel não existe?

<sup>35</sup> [Lasch - 1999]

nho de um papel serve não apenas para projetar uma imagem de energia e confiança, como para proteger contra os inimigos invisíveis, manter os sentimentos sob controle e dominar as situações ameaçadoras.

Essa é a razão porque o trabalhador com a índole de um robô jamais se vê como sujeito, senão como vítima das circunstâncias. O deixar-se guiar por forças externas incontrolláveis inspira um modo de sobrevivência moral, uma retirada do “eu” sitiado em direção à conduta de um observador separado e distante. Ele partilha com os demais trabalhadores o medo do impacto da tecnologia sobre o trabalho<sup>37</sup>. Mas, se isto se deve, em parte, à sensação de distanciamento trazida pelas máquinas de controle computadorizado, se deve muito mais ao receio de que as modificações no trabalho os desamparem espiritualmente.

## A FERRAMENTA

Uma cansativa tradição da antropologia e da psicologia do trabalho identifica o trabalhador moderno com a engrenagem, como se o trabalhador cada vez mais se aproximasse de um mecanismo, como o mecanismo de Descartes<sup>38</sup> (um dos precursores na invenção do robô) que uma vez tendo recebido corda, trabalha incansavelmente. Descartes, toma a idéia do Pigmaleão das Metamorfoses<sup>39</sup> e dos autômatos de feira, sensação na sua época, para sustentar que o corpo é uma máquina, uma estátua animada, onde Deus pôs todas as peças necessárias a seu funcionamento... Já no século XVIII os engenheiros falavam do homem como “máquina animada”. Para eles, os primeiros administradores modernos, o homem é seu próprio motor. O homem é um “conversor” de energia. Converte alimentos, ar, etc. em trabalho, como queria Lavoisier<sup>40</sup>. Mas a imagem do homem-máquina, se é feliz, não é mais verdadeira. Pelo menos hoje em dia não é verdadeira na amplitude pretendida pelos que insistem com essa idéia.

No passado as corporações exploraram à exaustão todos os que não tinham autonomia, que não tinham direito sobre si mesmos, sobre o próprio corpo: os servos, as mulheres, as crianças. Depois excluíram o que deles havia sobrado. Mais recentemente, o taylorismo excluiu os não ajustados e o fordismo excluiu os não intercambiáveis e os rebeldes<sup>41</sup>. Ficaram os operários padronizados. Mas a intelectualização necessária ao trabalhador contemporâneo, com todo o treinamento que nela vai embutido, é incompatível com o taylorismo e o fordismo clássicos, de sorte que os excluídos de hoje são os que não detêm conhecimento, os que não puderam aprender.

Como o crescimento da economia não tem compensado a diminuição de postos de trabalho, há uma exacerbação na competição pelos postos restantes. As dispensas recaem naturalmente sobre os que não sabem manipular a produção [máquinas e pessoas] através dos computadores, dos que não podem acompanhar o ritmo de produção a passo informatizado (*computer passing*), dos inaptos para o condicionamento necessário ao teletrabalho<sup>42</sup>.

Se, de um lado, a taylorização se aprofunda, porque os programas sofisticados necessitam cada vez menos habilitação dos operadores, essa desabilitação (*deskilling*) é uma desabilitação de ofício, não de conhecimentos. Isolado em sua ilha de controle, distante da geração dos bens e do convívio com colegas, com

<sup>37</sup> *Uma característica singular dos que se enquadram no perfil aqui descrito é da apreensão generalizada sobre o futuro do trabalho. Embora os fatores positivos do trabalho acompanhem a percepção média, os fatores negativos são vistos como aumentando progressivamente, contra uma tendência fortemente declinante no entendimento do conjunto dos entrevistados.*

<sup>38</sup> [ 1973 ] pag. 378 e ss. Para Descartes, a medicina nada mais era do que a “mecânica do corpo humano”

<sup>39</sup> [Ovídio – 1955]

<sup>40</sup> [Vatin – 1993]

<sup>41</sup> [Dubar – 1998]

<sup>42</sup> [Chamot – 1989]

clientes, com fornecedores, o trabalhador “viável” é, cada vez mais, o que obteve êxito no processo continuado de habilitação informacional. É o robotizável, o sobrevivente resultante da seleção artificial.

O termo “viável”, cunhado pelos médicos dos hospitais de sangue da primeira Grande Guerra para denominar os feridos que tinham condições de sobrevivência, serve perfeitamente à apreciação dessa multiplicidade de formas de ser ou estratégias de sobrevivência na esfera do trabalho. As pesquisas que lastreiam o que vimos relatando, têm revelado diversas condutas no mundo da produção<sup>43</sup>. Algumas têm se demonstrado viáveis, outras não. A do homem-engrenagem, do eterno manipulado, do homem dos tempos modernos de Chaplin, é hoje minoritária. A engrenagem, mesmo movendo outra engrenagem, não é autônoma, não tem a independência operacional requerida pela produção contemporânea. O robô não é uma engrenagem, é um utensílio e é uma ferramenta.

A habilitação não é só um caminho para a sobrevivência espiritual, mas um caminho para a sobrevivência material. Não é uma antítese da sobrevivência, mas uma pré-condição. A cultura técnica se expande, novos conhecimentos, novos bens e novos valores são acrescentados a ela a cada dia, o que determinada uma barreira lógica (não valorativa) aos não iniciados. A cultura técnica, como toda cultura, não é um todo harmônico, mas uma porção de contradições em constante movimento dialético. Enquanto parte desse movimento, o trabalhador robotizado, como sabemos desde Hegel, não se opõe aos outros, mas depende deles para que possa compreender-se e encontrar-se a si mesmo. Ele não se coloca nem como mentor, nem como engrenagem, nem como carrasco, nem como vítima. O robô, o utensílio, a ferramenta, é indiferente, é ajustável, é o líder ideal de qualquer grupo, o factótum da burocracia, o vendedor universal.

## ○ ARISTOCRATA

O homem-ferramenta cuja vida é o trabalho, cujo espírito é o do sistema, findou, via seleção artificial dos melhores adaptados, por superar o homem-engrenagem. Agora, não mais como escravo, mas como senhor, o trabalhador pode, finalmente, alcançar a incorporação vivencial e moral ao sistema. É como aristocrata do produzir que atinge a plenitude da auto-anulação. O robô engrenagem foi superado pelo robô manipulador, pelo trabalhador-andróide, por Hel, a capataz aristocrática.

Quando, em 1926, Rotwang, o cientista louco da *Metropolis* de Fritz Lang, criou a andróide Hel não foi para que trabalhasse, mas para que fizesse os outros trabalharem<sup>44</sup>. Essa terceira personificação do golem servil e alienado, do robô conformado e instrumentalizado, vai realizar o destino superior do trabalhador absoluto: vai fazer produzir.

A aristocracia do trabalho, os que fazem os outros produzirem, foi definida a partir da propensão histórica de uma parte dos trabalhadores ter melhores oportunidades de sobrevivência do que outros. Da segunda metade do século XX a essa parte foram aristocratizados os fatores da empresa taylorizada, os trabalhadores mais aptos do fordismo e os melhores adaptados aos sistemas digitalizados de gestão. Ultimamente, quem vem sendo aristocratizado é o trabalhador habilitável. O trabalhador com a base intelectual necessária para o treina-

<sup>43</sup> Entre as quais ocorre com maior frequência a que cinde integralmente a vida espiritual e a vida do sistema e, com frequência um pouco menor, a que apresenta um movimento pendular entre a vida e o sistema.

<sup>44</sup> No filme “Metropolis” de Fritz Lang, o diretor alemão que se recusou a ser o cineasta de Hitler, o cientista malvado Rotwang cria uma andróide, [seria mais propriamente uma ginecóide], Hel, destinada a substituir os trabalhadores. Há uma revolta e Hel, na tentativa de controlar os revoltosos, é humanizada como Maria, a líder dos trabalhadores explorados. Mas ela se rebela e acirra a revolta. Com isso, os gerentes vêem-se compelidos a um compromisso de paz. Maria que, do seu cativeiro, controla a revolta, é libertada e Hel é destruída.



mento e o retreinamento em velocidade. Aquele que pode fazer face à cinesia alucinante de obsolescência e inovação contemporâneas e que, simultaneamente, é flexível o suficiente para ajustar-se às formas de organização em metamorfose continuada: o trabalhador reprogramável.

As qualificações em atividades não repetitivas e de supervisão e controle, se, por um lado alijam uma quantidade cada vez mais significativa de trabalhadores, por outro selecionam e retêm aqueles que vão formando uma nova elite do trabalho. Esse processo teve início na primeira metade do século XX, quando os gerentes se apropriaram dos conhecimentos dos trabalhadores-artesãos e os otimizaram, homogeneizaram e padronizaram, determinando o fim do trabalho de ofício<sup>45</sup>. A partir daí o trabalho cerebral passou a ser concentrado na mão dos gerentes, separando-se a concepção da execução. Esse é o princípio básico da taylorização: a idéia de que a ciência do trabalho nunca deve ser desenvolvida pelo trabalhador mas pela gerência "científica", porque custa tempo e dinheiro estudar o trabalho e somente o capital dispõe de tempo e dinheiro.

Os argumentos de Taylor<sup>46</sup> a favor da gerência científica são eticamente problemáticos, mas são logicamente corretos. O trabalhador tende espontaneamente a guardar os "segredos de ofício", a defender o emprego dos seus colegas. Por outro lado, só é possível estudar o trabalho de outro, coisa para a qual só o gerente tem tempo e informação. Com a taylorização, os gerentes vieram a deter o monopólio do conhecimento, a constituir uma aristocracia do trabalho.

Mas o processo de acumulação de tecnologias, principalmente no que se refere à informatização, depende de elos cada vez mais complexos. De forma que os sistemas de automação simples vêm sendo substituídos por sistemas de meta-informação (informação sobre a informação)<sup>47</sup>. Os novos regimes de produção destroem e recriam postos de trabalho, não só devido às novas tecnologias ou aos processos de automação mas, e talvez principalmente, pela exigência de uniformidade, tanto ao nível da produção quanto ao nível das empresas. Os conhecimentos e as habilidades requeridas pelas integrações horizontal e vertical, antes atributos dos gerentes, cada vez mais são requeridos aos trabalhadores nas linhas de produção, de serviço, de vendas. O gerente taylorizado vai perdendo espaço. Graça a aceleração do progresso técnico, a adesão aos valores do sistema não só garante a sobrevivência material, o emprego, como facilita a ascensão funcional de uma nova aristocracia do trabalho.

Com a evolução tecnológica e com a decorrente modificação dos processos de trabalho, aos aristocratas do controle e da informação vieram a se juntar outros<sup>48</sup>. Próximos aos quadros dirigentes, que participam do poder e da planificação, os quadros de infraestrutura vieram a integrar a aristocracia estável, que conduz o cotidiano da organização e garante a sua continuidade. De forma que a aristocracia contemporânea é composta cada vez menos pelos gerentes do taylorismo, que progressivamente vão sendo substituídos por quadros móveis, com especializações de utilização efêmera, que operam em pequenas equipes ou individualmente, realizando quase que unicamente consultas e expertises. O trabalhador-andróide, como ferramenta - que é um artefato feito para atuar sobre outro mecanismo - deve ser capaz de dominar todo tipo de objeto, o artefato, o utensílio, as outras ferramentas, os instrumentos de controle. Com a intelectualização do trabalho, ele vem se especializando em uma espécie particular de manejo: o governo dos demais. Ele é um manipulado que manipula os objetos, os processos e os outros trabalhadores

<sup>45</sup> [Braverman - 1977]

<sup>46</sup> [Taylor - 1947]

<sup>47</sup> [Cohendet - 1991]

<sup>48</sup> [Bouchet - 1998]

O golem e os seus avatares, o robô e o andróide, são manifestações emblemáticas de um tipo particular de trabalhadores: os que têm a sua vida material, espiritual e social mesclada a do sistema. São símbolos calcados nos temores e nas ambições humanas. Multifacéticos, oscilam entre a anulação e a utilidade, entre a alienação e a eficácia, entre a vontade de poderio e a de reconhecimento. Na sua última ou mais recente personificação, o *cyborg*, hesitam entre a ilusão e a exclusão.

O termo *Cyborg* [de *cybernetic organism*] foi cunhado em 1960 por Manfred Clynes e Nathan Kline<sup>49</sup>, cientistas da NASA que estudavam as possibilidades de aumentar artificialmente as capacidades dos astronautas. Foram concebidos como meio gente, meio máquina. Nos anos 80 e 90, o fraco imaginário da indústria da ficção os transformou em artefatos de guerra, mas a intenção inicial era a mesma de todo golem: a economia do trabalho.

Como as outras manifestações do golem, o *cyborg* é uma fantasia. O que faz com que seja o modelo ambicionado, a aspiração de vida dos trabalhadores que conformam o conjunto de referência que vimos analisando, é a ilusão da infalibilidade, o mito da eficácia absoluta. É possível que a degeneração das crenças religiosas em credices primárias e a tecnificação do mundo tenha aberto um vazio existencial espontaneamente ocupado pela representação dos valores do sistema como valores da vida. Porque não são as ilusões que inventamos que nos permitem sobreviver, mas, ao contrário, é a vontade de viver que é tão forte que chega ao extremo de forjar ilusões. Daí que, na falta de uma explicação ou de uma compreensão “científica” do real, internalizemos os mitos.

O mito não é uma mentira. Ele existe porque tem que haver uma explicação, porque necessitamos que o acontecer da vida e do mundo façam sentido. Temos de nos representar e representar ao mundo para entender-nos. O artista primitivo, como a criança, toma as imagens da memória (o fenômeno) como ponto de partida da representação. Por isso representa o corpo frontalmente, o cavalo de perfil e os lagartos vistos de cima. Essas são as formas mais simples de representação<sup>50</sup>. Isso não quer dizer que não saiba que essas são imagens parciais e esquemáticas: apenas não consegue representar além disso. Também os trabalhadores-cyborg, encontram no esquema e na simplificação o refúgio para os riscos de uma realidade que sabem complexa e hostil.

Victor Frankl, um psiquiatra de Viena, foi quem melhor descreveu a sobrevivência do espírito pela via da ilusão. Ele trabalhou com as “neuroses noogênicas”, um tipo de desorientação que se enraíza não no âmbito psíquico, mas no domínio do noético. São desorientações que se apresentam como problemas espirituais, como conflitos éticos, como crises existenciais, não como neuroses convencionais (não como maluquices no sentido popular). Nas suas investigações<sup>51</sup>, Frankl verificou que muitos prisioneiros dos campos de concentração deviam sua sobrevivência a uma espécie de “morte emocional”, ao adormecimento do senso crítico. Concluiu que, no limite, o sobrevivente rejeita a esperança e também o desespero. Ele se sente feliz por estar vivo. Ele se concentra em estar vivo, em chegar ao dia seguinte, o que aumenta as suas chances de sobrevivência material e, especialmente, as chances de preservar a sanidade mental ante a adversidade de uma realidade absurda e insuportável.

A dedução essencial de Frankl foi que se a sobrevivência não pode ser tomada como um fim em si, então deve haver um propósito externo a nós mesmos que nos confira uma razão para viver ou morrer. Esse propósito pode estar em outra pessoa, na família, em uma empreitada, em uma ambição. Pode estar no trabalho absoluto. A automação, a irreflexão levada às últimas conseqüências,

<sup>49</sup> [Clynes – 1960]

<sup>50</sup> [Gombrich 1986]

<sup>51</sup> [Frankl - 1962]

privou o trabalhador da sensação de utilidade. O tédio e a insatisfação anularam a individualidade, mataram o espírito. O trabalho um dia foi a vida. Se não é mais, pelo menos podemos fingir que é. Podemos nos iludir. Podemos nos condicionar a nós mesmos, como os sobreviventes dos campos de extermínio, como *cyborgs*, meio programados, meio amestrados.

O condicionamento, como os reflexos condicionados, são uma “causa aprendida”<sup>52</sup>. Não um motivo, mas uma razão. O fato de que essa razão pode ser falha na base, não invalida a sua força<sup>53</sup>. O processo consiste em centrar o espírito naqueles segmentos da realidade que são harmônicos com a direção geral do sistema, com o sentido do sistema. Alcança-se, por esse meio, um estado de insensibilidade e resignação psíquicas diante de condições sabidamente inevitáveis. Suprime-se a capacidade de auto-apreciação, a capacidade crítica, a auto-reflexão. Desumaniza-se, mas sobrevive-se<sup>54</sup>, ainda que no isolamento.

## O SOLITÁRIO

Nas formas de produção e geração de serviços que aí estão, a *autarkeia* encontra pouso e as melhores condições de desenvolvimento. Estudos sobre a interação no chão de fábrica<sup>55</sup> têm demonstrado que mais e mais, ao longo das cadeias produtivas, as pessoas se isolam ou são isoladas. As novas tecnologias não trouxeram só o aumento do conforto: trouxeram, também, a exclusão da comunidade - o insulamento – e a exclusão na comunidade – a solidão. Nelas o trabalhador-cyborg, autônomo, auto-suficiente, está no seu elemento.

O processo de insulamento na produção tem uma longa história. No início da modernidade houve a proibição pura e simples de conversas no ambiente de trabalho. Um impedimento usual nas primeiras manufaturas, que exigiam grande concentração para que a produtividade fosse mantida, nos escritórios, opressivamente formais, nas lojas, onde tudo se passava como nas cenas de opereta. A essa proibição veio se juntar, mais adiante, a impossibilidade física de comunicação, derivada do barulho das máquinas, da imensidão dos salões burocráticos, do fracionamento departamentalizado do comércio. Na época da taylorização, vieram se somar às interdições derivadas das exigências do trabalho as derivadas das novas formas de produção, de administração, de vendas. O processo continuou com as portas cortafogo, que impedem até a visão entre os colegas, com o distanciamento físico, decor-

<sup>52</sup> *A propósito do condicionamento, há uma experiência curiosa e pouco divulgada realizada por Skinner, um dos pais do behaviorismo (Riedl – 1988). Tentando estudar o mecanismo do aprendizado entre os pombos, Skinner encerrou-os em caixas e forneceu-lhes comida em horas certas. Com o tempo, cada pombo terminou por associar um movimento à aparição da comida. Um abrir de asas, um passo para trás, e assim por diante. Na esperança de obter mais comida, cada pombo aumentou o número de vezes que executava o seu movimento particular, o que, dado que a comida aparecia sempre à mesma hora, reforçou a associação. Atiçados pela fome e sem qualquer capacidade dedutiva, os pombos de Skinner terminavam doidos. Executavam um bailado surrealista até morrerem de exaustão.*

<sup>53</sup> *Por exemplo, nos anos 50, quando os bilhetes de loteria eram uma mania nacional, os responsáveis pelas loterias tinham que carimbá-los todos como “bilhetes de São Paulo”. Isso porque, como em São Paulo se comprava mais bilhetes o número de bilhetes sorteado era, naturalmente, maior no estado. Daí que todos preferissem bilhetes de lá. O desconhecimento das regras básicas da probabilidade não invalida o fato de que muita gente viajava só para comprá-los. Os adeptos dos bilhetes ainda por muito tempo preferiram, se é que ainda não preferem, os bilhetes de São Paulo. Como preferem se alienar da vida os trabalhadores-cyborg*

<sup>54</sup> *A perspectiva identificada [Cherques – 2.000] é de que a produção deve evoluir em direção ao que Humberto Eco (1995) denominou de “metafísica influente”: os fatores da moda, como a qualidade e o atendimento ao consumidor. Se a vida é o sistema, a modernização do sistema corresponde a uma higienização da vida. Não à vida boa, mas à bela vida da conformidade*

<sup>55</sup> *A forma dominante de interdição da fala que até os anos 80 foi o isolamento dos postos de trabalho [8,4%] era, na década de 90, a das novas modalidades de organização do trabalho [6,2%]. Pesquisa francesa indica que as mulheres sofrem mais impedimentos do que os homens [na razão de 12%]. [Hodebourg – 1998] .*

rente do afastamento contínuo das ilhas informatizadas de controle da produção, dos “aquários” de vidro dos gerentes, da dispersão dos pontos-de-venda.

Na medida em que vêm se acentuando as desigualdades entre as diversas categorias sócio-profissionais, a interdição da fala passa a estar intimamente relacionada à aristocratização do trabalho. Para os que executam tarefas menos qualificadas, tem havido um decréscimo acentuado do contato interpessoal, de que dão testemunho as enfermidades profissionais, relacionadas ao esforço repetitivo, a pressão do tempo e à solidão [depressão, alcoolismo, drogas, etc.]. Para os que podem fazer face às exigências intelectuais, o trabalho é cada vez mais higienizado. Menos emocional, menos fraternal, mais ascético, mais mecânico. Para os trabalhadores do nosso conjunto de referência, se a fala não é proibida, ela é impossibilitada pelo insulamento dos postos de trabalho. Humilhante para muitos, mas nada demais para o golem mudo (curiosa ou significativamente os golens não podem falar. Segundo o Talmude<sup>56</sup>, o Rabi Ziva, a quem foi enviado um auxiliar, descobriu que o ele era um golem demonstrando que era mudo), para o robô repetitivo, para o andróide controlado, para o *cyborg* desalmado.

Há autores que vêm no domínio da linguagem uma nova forma de opressão<sup>57</sup>. Para eles, o curso de desenvolvimento do poder da linguagem teria tido início com o fordismo. O fordismo deu grande impulso à produtividade porque dispensava a comunicação, o que democratizou o acesso ao trabalho<sup>58</sup>, mas, com a destruição da giria profissional, passou o jugo das relações interfabris aos que podiam se comunicar com eficiência. Daí que na produção taylorizada, os gerentes da administração científica procuraram misturar emigrantes de vários idiomas para que não pudessem se comunicar. Era a velha forma de poder baseada no fortalecimento do comando pela divisão dos comandados. Hoje, quando os operadores mudos do fordismo e do taylorismo já não têm mais vez, a sofisticação da verbalização do trabalho, as comunicações por escrito e a leitura de monitores, exclui os despreparados por meio do jesuitismo da linguagem de decisão. Essa exclusão, mais decisiva do que a decorrente dos esquemas de Taylor, só faz beneficiar a propagação do *cyborg*, capacitado e autodeterminado.

O contato físico direto estando vedado, e a comunicação interpessoal mediatizada, o sistema torna-se cada vez mais uma cunha cravada no mundo da vida. O que explica, e talvez justifique, não só a sobrevivência como o florescimento do trabalhador absoluto. O sentido geral atribuído à evolução dos fatores preponderantes na produção é o de uma pasteurização, de uma limpeza de fatores conspurcantes, como o poder e os contatos pessoais<sup>59</sup>. O esgarçamento das relações no mundo do trabalho fragiliza o sistema de regulação intersubjetiva. Não só por razões econômicas a proteção do trabalho é vista como obstáculo ao imperativo categórico da competitividade<sup>60</sup>.

## A SOCIEDADE DOS “LABORERS”

Quando buscava o tempo perdido, Proust descobriu ou demonstrou que não importam os acontecimentos ou os indivíduos. Cada um de nós pode sempre ser substituído por outros. O que importa é a estrutura da vida, a urdidura das relações, a trama do que nos acontece. Cada pessoa é um meta-sujeito. Tanto que no final Marcel, o narrador, está pronto a iniciar o romance que se acaba de ler.

<sup>56</sup> [Sanedrin 656] Agadah [Moles 71]

<sup>57</sup> [Boutet – 1998]

<sup>58</sup> *Com o encadeamento e a mecanização das esteiras rolantes os imigrantes, que não falavam inglês, e as pessoas mais ignorantes podiam servir à produção tão bem ou melhor do que os [caros] operários especializados.*

<sup>59</sup> *Esses fatores perdem para fatores “neutros”, como o atendimento e a melhor organização da produção. Na perspectiva desses trabalhadores, a competitividade deve ser um fator cada vez mais importante no futuro, enquanto a produtividade e o atendimento aos clientes devem manter o nível atual de importância. A qualidade, descreve um arco. No momento estamos no ápice da relevância desse fator. O trabalho, por sua vez tende a ser um fator cada vez mais importante, o que, como vimos, é coerente com a idéia da regência da vida pelo sistema, uma idéia de conformidade.*

<sup>60</sup> [Castel – 1998]

É justamente como meta-sujeito que o trabalhador absoluto prospera. Porque o fato é que se a divisão social do trabalho subdividiu a sociedade e a divisão parcelada do trabalho subdividiu o trabalhador, com menosprezo das suas capacidades e das suas necessidades<sup>61</sup>, a atual tendência do trabalho como *commodity*, isto é, como um bem alugável, vendável, alienável, ameaça dividir espiritualmente o próprio homem<sup>62</sup>.

Expulso do Paraíso, condenado a vagar pela terra e a trabalhar sem descanso, o ser humano, golem amorfo, inconformado talvez de ter sido inscrito no livro de Deus como foi<sup>63</sup>, aventurou-se a por outro em seu lugar. Sonhou fábulas. Fez com que Júpiter transformasse Liconte em lobo, que Pigmaleão se apaixonasse pela estátua Galatéia<sup>64</sup>, que Pinóquio<sup>65</sup> fosse transformado em gente pela Fada Azul. Procurou criar ele mesmo quem o substituísse. Como golem, como robô, como andróide, tentou com insistência o ensaio irrealista. Repetiu as cenas de *Metropolis*. A fusão de Hel com Maria, no Frankenstein [1933]<sup>66</sup>, a engrenagem que mói pessoas, nos Tempos Modernos de Chaplin [1937], a maldade dirigista, nos Invasores de Corpos [1955], o humanóide sentimental, na Guerra nas Estrelas [1972], a loucura do cientista no Dr. Strangelove [1977], a sociedade maquinal dos trabalhadores escravos na cena inicial de Blade Runner [1984].

O imaginário é um portal. Nele, a liberdade, a fuga da vida avassalada ao sistema, está ao alcance da mão. No mundo concreto do trabalho, para um conjunto importante de pessoas a impossibilidade de escapar resolve-se na adesão: na ilusão do consórcio com o sistema. É certo que o se iludir equivale a um suicídio espiritual. Mas o estar ou o ter sido iludido é uma circunstância. Uma circunstância a que as pessoas cujo perfil se aproxima do de um andróide, se rende ou abraça inconscientemente. Uma forma de existência na qual encontra conforto e segurança. Com a vida amalgamada ao sistema, o trabalhador é tanto vítima como beneficiário, tanto padecente como algoz no desenrolar da vida e das vicissitudes do sistema. É o sujeito e o objeto da manipulação, da mitificação, da exclusão.

A associação irrestrita da vida com o sistema aniquila a liberdade. Mas a liberdade pode ser entendida e sentida de muitas maneiras. A concepção pluralista de liberdade, a qual estamos mais afeitos, define a escolha não como a liberdade de escolher uma linha de ação em vez de outra, mas como a liberdade de escolher todas as coisas simultaneamente. Em contraposição, uma sociedade de *laborers* define a escolha não como a liberdade de escolher entre um trabalho ou outro, mas entre estar empregado ou estar excluído. Pareceria que, nessa sociedade, o trabalho não serve à produção e sim à vida. Mas é justamente o inverso. Na sociedade dos *laborers*, o sistema e a vida mais do que se confundem. O sistema, por intermédio do trabalho, doa a vida.

<sup>61</sup> [Braverman – 77]

<sup>62</sup> É significativo que, nas pesquisas a que vimos nos referindo, a produtividade e o atendimento aos clientes e a rentabilidade pareçam, a essas pessoas, como fatores que tendem a perder relevância que atualmente lhes é dada. Demonstra uma dissociação entre o trabalho, um valor e um bem em si mesmo, e o seu resultado, a produção/produtividade.

<sup>63</sup> Salmos [139,16]

<sup>64</sup> A história de Pigmaleão e Galatéia, a mais conhecida das Metamorfoses de Ovídio [1955], é o relato do escultor que se apaixonou tão perdidamente pela estátua de mulher que esculpiu, que faz com que os deuses lhe concedam a vida.

<sup>65</sup> Pinóquio é um golem [re] inventado, em 1881, por Carlo Collodi, aliás Carlo Lorenzini, um professor florentino. Em "Le aventure di Pinocchio" ele conta a história de um boneco de madeira que quer se tornar gente. Restringido pelo sistema - ele não pode mentir, porque seu nariz cresce - Pinóquio foge de Gepetto, seu "pai". Cai no mundo da travessura. Estranhamente é perseguido por um malfeitor chamado Lorenzini. Como Jonas, é engolido pela Baleia [o Leviathan], mas é ajudado pelo Grilo Felinet. A obra principal de Lorenzini é constituída de livros escolares de educação, e, como não podia deixar de ser, de disciplina e boas maneiras, uma forma de opressão que vai caindo em desuso.

<sup>66</sup> Frankenstein, segundo diz a própria Mary Shelley [2.000], na introdução de seu livro, foi inspirado na história do Golem, na adaptação feita por Jakob Grimm. Nessas adaptações, o Golem se volta contra o seu criador.

A se seguir a trajetória do momento, a formação social regida pelo trabalhador absoluto mais e mais ganhará terreno. Porque, embora o ser humano tenha inventado as organizações e as máquinas para servi-lo, o processo vem se invertendo: estamos projetando para utilizar a capacidade máxima das máquinas e das organizações e não, como deveria ser, para produzir o que nos convém. Na sociedade em que o ser humano é um meio e não um fim, a mentalidade do golem, do robô, do andróide, que são máquinas tornadas homens, vem se expandindo. Vem sendo impulsionada pela mentalidade perversa do *cyborg*, do homem tornado máquina. A inversão é temerária. A conduta previsível do golem, do robô, do andróide, que podiam pouco e faziam o que se lhes mandava, vem sendo substituída pela do *cyborg*, daquele que pode muito mais do que sabe. O que disso decorrerá não é possível antever. Nas *Metamorfoses de Ovídio*, síntese da sabedoria dos antigos sobre as transmutações, que inclui a história de Pigmaleão, do Hermafrodita, de Orfeu e Eurídice, não consta a criação de nenhum autômato. Somente de dois *cyborgs*: Dédalo, o precavido e Ícaro, que não reconheceu seus limites.

## REFERÊNCIAS

- [Arendt – 1989] - Arendt, Hannah; A condição humana; Rio de Janeiro; Forense; 1989 (1958)
- [Bettlheim – 1991] - Bettlheim, Bruno; Libertação da mentalidade de gueto, in, A Viena de Freud e outros ensaios; Rio de Janeiro; Campus; 1991
- [Bouchet – 1998] - Bouchet, Hubert; Que font les cadres?; Le monde du travail; Paris; Éditions la Découverte; 1998
- [Boutet – 1998] - Boutet, Josiane; Quand le travail rationalise la langage; Le monde du travail; Paris; Éditions la Découverte; 1998
- [Braverman – 1977] - Braverman, Harry; Trabalho e capital monopolista; Rio de Janeiro; Zahar; 1977; Orig. 1974
- [Castel – 1998] - Castel, Robert; Centralité du travail et cohésion sociale Le monde du travail; Paris; Éditions la Découverte; 1998
- [Chamot – 1989] Chamot, Dennis; Electronic work and the white-collar employee; in; Kraut, Robert E.; Technology and the transformation of white-collar work; American Management Association; 1963
- [Cherques - 1994 ] – Cherques, Hermano Roberto Thiry & Paulo César Negreiros de Figueiredo: PRODUTEC – Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações atuantes no Rio de Janeiro; Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas - EBAP/FGV; Rio de Janeiro; Anais da AMPAD; 1994
- [Cherques – 2.000] – Modelos de sobrevivência – Teses de doutoramento, COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2.000
- [Clynes – 1960] – Clynes, Manfred & Nathan Kline; Cyborgs and space; Astronautics; Set.; 1960
- [Cohendet – 1991] - Cohendet, P.; Ledoux, M.J. et Zuscovitch, E.; The evolution of new materials: a new dynamic for growth; in, Tecnology and Productivity, Paris, OCDE, 1991
- [Coser – 1997] – Coser, Lewis A.; Masters of sociological thought; New York; Hartcourt Brave Jovanovich; 1997

- [Dennis – 2000] – Dennis, Jerz; Le règne des robots ; <http://www.agora.qc.ca/relext.nsf/Documents/Robot>; 2000
- [Descartes - 1973] *Traité de l'homme* in Œuvres philosophiques ; Paris ; Garnier Frères ; 1963-1973
- [Dubar – 1998] - Dubar, Claude; *Les identités professionnelles*; Le monde du travail; Paris; Éditions la Découverte; 1998
- [Frankl – 1962]- Frankl, Viktor; Man's search for meaning; EUA; Touchstone; 1962
- [Galbraith – 1968] - Galbraith, John Kenneth; O novo estado industrial; Rio de Janeiro; Civilização Brasileira; 1968
- [Gershon – 1994] - Winkler, Gershon; The Golem of Prague; The Judaica Press, New York, 1994
- [Gombrich – 1986] - Gombrich, E. H.; Arte e ilusão: um estudo da psicologia da representação pictórica; São Paulo; Martins Fontes; 1986 (orig. 1959)
- [Habermas – 1991] – Habermas, Jürgen; Reply - in - Honneth, Axel & Joas, Hans; Communicative action, essays on Jürgen Habermas's the theory of communicative action; EUA, MIT Press; 1991
- [Hegel – 1992 ] – Hegel, G.W.F.; Fenomenologia do espírito; Petrópolis; Vozes; 1992
- [Hodebourg – 1998] - Hodebourg, Jean; *L'évolution des conditions de travail*; Le monde du travail; Paris; Éditions la Découverte; 1998
- [Lasch – 1990] - Lasch, Christopher; O mínimo eu; São Paulo; Brasiliense; 1990
- [MacIntyre – 1994]. MacIntyre, Alasdair; Historia de la ética; Barcelona; Paidós; 1994
- [March e Simon – 1958] - March, James G. e Simon, Herbert, A.; Organizations; Nova York; Wiley & Sons. 1958
- [Marx – 1929] – Œuvres philosophiques; Paris; Alfred Costes; 1929
- [Marx - 1939] – Marx, Karl e Frederich Engels; The German ideology, Nova York, Interantional; 1939
- [Marx - 1978] – Marx, Karl; O Capital, São Paulo, Ciências Humanas, 1978
- [Meyrink – 1964] - Gustav Meyrink; The golem, a novel; New York, F. Ungar; 1964
- [Moles – 1971] - Moles, Abrahan Antoine; A criação científica; São Paulo; Perspectiva; 1971
- [Ovídio – 1955] – Ovid; Metamorphoses; Londres; Penguin Classics; 1955
- [Perroux – 1970] – Perroux, François; Aliénation et société industrielle ; Paris ; Gallimard ; 1970
- [Riedl - 1988] - Riedl, Rupert; *Les conséquences de la pensée causale*; in Watzlawick, Paul; (org.); L'invention de la réalité; Paris; Éditions du Seuil; 1988
- [Rousseau – 1964] - Rousseau, Jean-Jacques - Oeuvres Complètes - 4 Vol. - Bibliothèque de la Pléiade - Éditions Gallimard - Paris – 1964

[Scaff – 1989] - Scaff, Lawrence A; Fleeing the iron cage; Berkley; University of California Press; 1989

[Shelley – 2.000] - Shelley, Mary Wollstonecraft, Frankenstein : complete, authoritative text with biographical, historical, and cultural contexts, critical history, and essays from five contemporary critical perspectives; Boston : Bedford/St. Martin's; 2000 [1.808]

[Taylor – 1947] - Taylor, Frederick Winslow; The principles of scientific management, Nova York, Happer & Brothers, 1947

[Vatin – 1993] - VATIN, François; Le travail: économie et physique 1780-1830; Paris: PUF; 1993

[\* No filter found for the requested operation. | In-line \*][Weber - 1930] – Weber, Max; The protestant ethics and the spirit of capitalism; Nova York; Charles Scribner's Sons; 1930



# ORGANIZAÇÃO, ESTE OSCURO OBJETO DO DESEJO? CAMINHOS DA SEXUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Tiago Corbisier Matheus\*  
Ricardo Bresler\*\*

## RESUMO

Nas últimas décadas, a Organização passa a ocupar lugar privilegiado na dinâmica dos investimentos libidinais dos indivíduos. Seja como *a sedutora*, que se mostra completa, e por isso mesmo de uma exigência radical, impondo ao sujeito a angústia de nunca estar à altura de sua grandiosidade; seja como *figura totalitária*, que se coloca como mal necessário, tirânica e dominadora, ainda que difamada, se mostra como condição de sobrevivência do sujeito. Partindo da noção de sexualidade fundada na teoria freudiana, este trabalho pretende discutir alguns caminhos que a libido vem tomando em sua dimensão coletiva no arranjo organizacional. Frente a poderosas estratégias de controle sobre o indivíduo – seja de forma sedutora ou totalitária – a possibilidade do processo sublimatório se efetivar, permitindo ao sujeito a elaboração (criativa) de seus desejos, torna-se mais restrita. Tal condição de insatisfação se mostra então permeável à ocorrência da *montagem perversa* (Jurandir Freire Costa articulando o conceito proposto por Calligaris), na qual a condição neurótica se dispõe a fazer parte de um arranjo coletivo – seja no papel de quem é o detentor de um saber, seja como instrumento de efetivação deste – que produz a fantasia de uma organização como um todo completo e sem falhas. É desta forma que a organização é transformada na *Organização*, (uma produção coletiva) situada além da dimensão humana. Sendo assim, a Organização não pode ser objeto de *desejo*, pois este implica no reconhecimento pelo sujeito da *falta* que o constitui, o que é negado na montagem perversa. Em tal contexto, o desafio está no resgate da alteridade que a produção (de fato) coletiva exige, em que haja comunicação e aprendizado constante entre os membros. No entanto, isto obrigaria, a organização, ao reconhecimento de sua dimensão humana e, portanto, também de sua finitude.

## ABSTRACT

Occupying a privileged place within the dynamics of libidinal investment, the organization figures as a seducer or as a totalitarian figure. Using as a starting point the notion of Freudian sexuality, this essay intends to discuss some of the paths that libido can take in the organizational setting. According to the strategies of organization control over the individuals – seducer or totalitarian – the possibility of their sublimation is restricted. Their dissatisfaction in the meantime, lays open the way for the occurrence of the *perverse montage*, in which the neurotic condition is willing to participate in a collective setting that produces the fantasy of the perfect organization, disguising individuals limitations. In this process an organization is transformed in *The Organization*, being worshiped as an entity beyond human dimension. As a counterpart, the challenge arises to rescue the *alterity* that collective production imposes, through constant learning and communication among its members and, consequently through recognition of the finitude that is inherent to them.

\* Psicanalista, membro do Núcleo Sociedade e Psicanálise da PUC-SP, membro do Departamento de Psicanálise do Instituto Sedes Sapientiae, professor da UNIP..

\*\* Professor Doutor e Vice-coordenador do Curso de Graduação em Administração da FGV/EAESP.

## INTRODUÇÃO: O PERSONAGEM E SEU EMPENHO

**R**obson chega cedo ao trabalho. Preocupado em responder às mensagens eletrônicas que se acumulam diariamente, não quer deixar ninguém na mão. Não é um peso a tarefa, muito pelo contrário. Sente-se satisfeito em dar conta da sua parte, assim como em colaborar com os demais. Durante o dia, não há rotina específica. Precisa estar em contato com muita gente, dentro ou fora do escritório da empresa. Com isso, tem visitado lugares diferentes, ainda que sem muito tempo para de fato conhecê-los. De qualquer forma, acredita que sejam oportunidades a que dificilmente teria acesso caso não estivesse nesta posição. Costuma dizer que *adora o que faz*, que *não sabe como seria sua vida sem seu trabalho*. Percebe seu envolvimento no próprio pulsar do coração e na euforia que vive ao elaborar uma nova proposta de contrato para os clientes, ao seduzir colegas para seus projetos, quando percebe os resultados de seu empenho, ou ainda, ao checar os balanços da empresa e falar em nome dela. Sua situação profissional é motivo de orgulho. Tem ambição e se percebe satisfeito com as perspectivas que visualiza para si.

Mais difícil é conciliar a vida familiar com a profissional. Seus familiares não entendem muito bem a importância de tamanha dedicação. A esposa, quando discutem, sempre se queixa de sua pouca disponibilidade para estar com a família, com ela, achando que é falta de vontade do marido. Por outro lado, parece resignada, afinal, o que ela própria ganha não permitiria esse padrão de vida, motivo de olhares de admiração dos outros parentes. Os filhos apenas perguntam “porque tem que trabalhar tanto?”. Não entendem que quando se assume determinada função não há meio termo, ou se está dentro ou não. Não fosse por estes pormenores, tudo estaria bem. Ele até tem conseguido cuidar um pouco de sua condição física – tanto o médico quanto a esposa já há muito haviam solicitado – ao participar dos jogos de futebol das quintas-feiras, com o pessoal da empresa, no fim do expediente. É bom quando dá para unir o útil ao agradável: é mais barato que um *personal trainer* e, apesar de não ter o mesmo *status*, lhe permite se entrosar mais com pessoas com as quais não costuma ter contato direto, o que de alguma forma ajuda em sua *circulação* nos demais níveis hierárquicos da empresa.

Esta não é a única experiência profissional de sua vida. Aliás, está certo de que não será a última. Procura estudar as propostas que de vez em quando aparecem; se a proposta é interessante e o seduz, acredita ser capaz de se envolver em qualquer novo desafio. Faz parte de uma postura profissional: ser versátil e **não se fixar em nada. Como dizem, *novo profissional está sempre em movimento.***

No momento, Robson se sente realizado. Tem atingido as metas propostas e todas as avaliações que tem recebido são positivas – o *bônus* recebido é prova viva desse reconhecimento. Não tem do que se queixar pois, inclusive, do jeito que as coisas estão por aí, pode dizer que *está bem, muito bem*. No final deste ano, está convencido de que conquistará, pela terceira vez consecutiva, o *bônus* anual da empresa.

Diante desse hipotético (mas freqüente) enredo, cabe perguntar: o que sustenta a dedicação constante e intensa desse sujeito, como a de tantos outros, a uma determinada proposta profissional? O que o faz acreditar-se realizado profissionalmente? O que se passa em sua subjetividade para fazê-lo suportar a sobrecarga de uma atividade exigente, demandando que se afaste de atividades e pessoas significativas e ainda assim se sentir envolvido e entusiasmado?

Para investigar tais questões, este trabalho pretende se apoiar numa perspectiva psicanalítica que venha a colaborar com a reflexão sobre caminhos da sexualidade experimentado nas organizações e o lugar ocupado pela Organização no imaginário da cultura atual – urbana, capitalista, ocidental, pautada já desde o século passado pelo fenômeno da chamada *globalização*.

Alguém poderia dizer, como primeira resposta às perguntas feitas, a questão financeira. O dinheiro seria a principal justificativa para o envolvimento deste hipotético indivíduo com seu trabalho e a organização? Afinal, o salário seria a garantia da segurança que espera ter em sua condição social (FREUD, 1930, p. 112). Com ele, o empregado tem garantida sua subsistência e de sua família e, neste sentido, o dinheiro representa a segurança oferecida no contrato social, em troca da dedicação e da submissão demandadas. Não somente a subsistência, pois o salário oferece também condições de inserção social, ao permitir o consumo, um dos emblemas da socialização vigente – *sou, na medida em que consumo*. O dinheiro, como emblema sagrado da cultura atual (ENRIQUEZ, 1983, p. 246, 247) é, neste sentido, *tudo*: aquilo em busca do qual todos lutam, o que oferece a segurança, mas também a sociabilidade, e até – no caso dos feticistas – a felicidade.

Uma segunda resposta, pode ser o *status* social obtido não apenas em função do dinheiro, mas também (ou, sobretudo) em função dos sinais de ascensão social que vêm junto com o cargo. Estão aí incluídos, os rendimentos, o carro, os hotéis e restaurantes, as reuniões com pessoas *de sucesso*, os cartões de crédito, o cartão profissional, o lugar na hierarquia, o empréstimo de *status* oferecido pelo nome de uma grande empresa e outros. Como ser social, todos estes ganhos são indícios do reconhecimento social almejado, estando aí a satisfação experimentada.

No entanto, será que dinheiro e a conquista de um *status* mais elevado são suficientes para justificar a intensidade de uma pulsação e a euforia durante a elaboração de um projeto de trabalho? De onde vem o *prazer* experimentado pelo sujeito? Ainda que tanto o dinheiro quanto outros símbolos possam trazer algum tipo de satisfação, algo mais parece correr nas veias deste sujeito que justifique a *excitação* com seu trabalho.

## A BUSCA DA FELICIDADE: SEXUALIDADE E DESEJO

Freud, no texto *O Mal Estar na Civilização*, supõe como finalidade da existência humana, de acordo com seus representantes, a busca sem fim da felicidade. Cada qual busca a conquista e a manutenção da felicidade, que por sua vez depende de experiências de prazer intenso e do afastamento do desprazer. Ainda que este *princípio do prazer* não esgote o fundamento da natureza humana (FREUD, 1930, p. 76)<sup>1</sup>, é essencial para sua compreensão. Para a psicanálise, o ser humano é sexual na medida em que está marcado pelas experiências de satisfação que teve e que o mobilizam para tentar reproduzi-las ou recriá-las.

Freud procurou reunir nesta noção aquilo que a moral procura separar – o chamado amor e o ato sexual. Para o autor, o sentimento apaixonado, de ternura ou solidariedade, faz parte da sexualidade, assim como a sensualidade corporal, capaz de proporcionar sensações de prazer em regiões específicas do corpo. Todas estas experiências estão associadas no psiquismo em decorrência do bem estar proporcionado, deixando suas marcas com diversas representações a elas associadas. Cada uma destas representações, uma vez relacionada à recordação da experiência de prazer, tende a ser, também ela, investida sexualmente. Resgatar uma destas representações é uma forma de obter prazer, na medida em que se retoma uma lembrança prazerosa.

O psiquismo se dirige, desde seu nascimento, à busca da reedição das marcas de prazer, de acordo com a história de vida de cada um. Esta busca é que produz desejo: trata-se de uma idéia ou pensamento (investido de libido) que com sua realização almeja o resgate de experiências de satisfação anteriores

<sup>1</sup> Sobre a destrutividade como dimensão que está além do princípio do prazer, o tema será retomado adiante.

(GARCIA ROSA, p.83). Exatamente o fato de o desejo ser construído a partir da singularidade dos registros de prazer de cada um, é que faz da sexualidade algo eminentemente humano. Se a criança começa a fazer investigações motoras ou reflexivas sobre o universo que a rodeia, é para poder adquirir maior autonomia na aproximação ou controle de seus objetos amados.

No entanto, se o desejo move o ser humano em busca de algo, é necessário para tanto, o reconhecimento da *falta* que procura suprir: se busco é porque constato que quero algo que não tenho no momento. A sensação de satisfação, por sua vez, produz um estado de plenitude, que passa a ser considerada modelo, no esforço de modificação dos momentos de frustração que surgirão. É a partir da falta que o ser humano se transforma e desenvolve suas capacidades.

## CONTEXTO ATUAL ≠ A SEDUÇÃO CAPITALISTA E A CRISE DOS IDEAIS

Frente ao desprazer de se deparar com a própria incompletude (ou seu sinal), o ser humano se vê constantemente seduzido pela fantasia da plenitude. A economia capitalista tem explorado esta disposição: oferece o consumo como possibilidade de realização desta fantasia impossível. Vende – caro – um ideal de bem estar inatingível, que seduz o indivíduo. As frustrações são inevitáveis, pois a fantasia nunca condiz com a experiência. O resultado é a intensificação do consumo, pois a insatisfação serve como dispositivo para que novas seduções sejam possíveis (COSTA, 1986; MATHEUS, 2000). Forma-se assim um círculo vicioso de frustração, ansiedade e consumo, capaz de oferecer sustentação para uma economia que depende de uma demanda que cresça em progressão geométrica.

Este quadro torna-se mais claro, se for considerada também a crise dos ideais que permeia a cultura atual. Abramo, por exemplo, percebe ao final do século, época de “profunda crise de modelos de sociedade e de intervenção política” (ABRAMO, 1994, p.77). Jurandir Costa confirma esta percepção, ao notar que o homem moderno se encontra “... cercado de violência, competição, frivolidade, superfluidade, egoísmo desenfreado e indiferença...” (COSTA, 1999, p.20) e, portanto, sem referências. Neste contexto, sua angústia tende a se intensificar, assim como sua permeabilidade às seduções das fantasias de consumo.

Tudo isso pode ser considerado negativismo por aqueles que, engajados com as perspectivas de um mercado competitivo, vêem com bons olhos as mudanças do cenário socioeconômico atual. Uma visão otimista frente ao quadro atual da sociedade brasileira, que deixe de lado ou em segundo plano a desigualdade social ascendente, o desemprego e o grau de violência que atualmente permeiam as relações entre pessoas, não somente nas ruas, mas até em contextos aparentemente preservados, parece uma forma de negação de um problema que atinge de alguma forma todos<sup>2</sup>. Tal reação se explica como narcísica e necessária ao sujeito que se vê intensamente ameaçado e que precisa negar esta ameaça para garantir sua sobrevivência psíquica (COSTA, 1988).

Na atual estrutura da sociedade, a exclusão social é um processo que afeta cada indivíduo – tanto *excluídos* quanto *incluídos* – no que diz respeito a suas condições materiais e subjetivas. De acordo com Sawaia: “a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É processo sutil e dialético, pois só existe em relação à

<sup>2</sup> Os dados referentes às despesas com a violência no Brasil, ganham outra dimensão quando analisamos as pesquisas do BID que confirmam estudos prévios do IBRE: “a criminalidade no Brasil está consumindo algo equivalente a US\$ 84 bilhões por ano com a explosão da violência (...) nosso país está perdendo cerca de 10,5% de seu PIB em consequência” disso (TEIXEIRA, 1998, p.39). Além de ilustrar o impacto da violência na economia, esse dado demonstra que a suposta visão “racionalista”, da busca da eficácia econômica, encobre processos mais complexos do fenômeno tratado.

*inclusão como parte constitutiva dela*. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, é produto do funcionamento do sistema" (SAWAIA, 9)<sup>3</sup>, e sustenta a valorização dos que 'encontram um lugar ao sol'.

Os 'inseridos' no sistema têm nos excluídos um dos alimentos para a sua adesão. Um trabalho anterior oferece um exemplo deste processo. Durante o programa de *trainees* em uma dada empresa, os jovens que dele participavam tiveram um fortalecimento da identificação com a organização que os empregava a partir da eliminação dos candidatos durante o processo seletivo. Na medida em que permaneciam, se fortalecia nos *eleitos* a identificação com o *ethos* da cultura organizacional (BRESLER, 1993).

Para os *incluídos*, a exclusão social torna-se um meio de alimentar uma satisfação narcísica num contexto competitivo e refratário: quanto maior a exclusão, mais idealizada a imagem que o *incluído* possui de si mesmo. Mas a exclusão é também uma ameaça e, como tal, precisa ser negada a fim de não pôr em risco a imagem de perfeição cultuada.

## A IDEALIZAÇÃO DAS GRANDES ORGANIZAÇÕES

Num contexto carente de referências, a Organização passa a funcionar como ponto de sustentação. Leite é um dos autores que enxerga a Organização ocupando um lugar idealizado na cultura atual, a partir do vácuo instaurado:

As organizações, institucionalizadas neste nosso Ocidente pela Organização que nos domina quase todos os discursos sociais atuais, ao ocuparem os lugares deixados vagos pelas velhas instituições do passado (Religião, Estado, etc.), e com isso [constituem] em lugar de realização de desejos e palco de nossas ilusões... (LEITE, 1995, p. 96)

Em um ambiente adverso e carente de referências e ideais, a Organização passa a ser vista como salvaguarda para os conflitos vividos pelos indivíduos. Mais, torna-se um *totem* respeitado, temido, adorado. Não é à toa que surge no final do século a expectativa de que a política funcionasse segundo o modelo de administração das organizações, como lembra Leite; a avaliação de um governo privilegia seus balanços econômicos e os mercados conquistados. Não é à toa que tradicionalmente ficam em segundo plano as questões sociais<sup>4</sup>. O fenômeno da globalização, responsável pela (tão esperada) igualdade de condições entre os *consumidores* de todo o mundo, depende da Organização, como valor supremo e inquestionável.

Enriquez já indicou como as grandes empresas tendem a lidar com os indivíduos. Cabe lembrar que toda organização é fruto do imaginário das pessoas (retomaremos esse ponto adiante). Quando alguém diz *a organização pretende...*, *a empresa acredita em...*, *o banco tem como valores...*, está expressando tão somente a visão que prevalece nas disputas internas das organizações. São expressões que manifestam a apropriação da *voz oficial* nas empresas (BRESLER, 1993, cap. 3.3.). A subjetivação das organizações se justifica pela própria idealização que é feita em cada uma delas, a partir da qual as organizações adquirem vida própria, independente das pessoas que a compõem.

<sup>3</sup> Grifo nosso.

<sup>4</sup> Vêras, analisando a obra de Francisco de Oliveira, afirma que no Brasil, "o sentido mais profundo da exclusão está ligado aos desejos dos burgueses brasileiros de mostrar que os dominados são diferentes, segregando-os, nem se preocupando mais em legitimar sua dominação na clássica fórmula de coerção e consenso" (VÉRAS, 1999, p.44), pura e simplesmente deixando-os de lado; acrescentando que isso pode ser observado na subordinação total do social ao econômico (investimentos em melhorias de condições de vida e de segurança social fazem parte do que convencionou-se chamar de custo Brasil). A eleição de Lula representa uma oposição a esta lógica e, seu governo, ao início pelo menos, esbarra no desafio de intervir nesta equação.

Segundo Enriquez (1997a), toda vida organizacional (ou institucional) engendra medos e angústias inerentes à sua formação. Para garantir a adaptação das pessoas, e seu melhor rendimento, as organizações empresariais põem em ação um triplo controle - sobre o corpo, o pensar e a psique. Na nossa sociedade, o *controle do pensar* se manifesta de duas formas: no plano mais amplo, pela instauração de uma ideologia de crença absoluta na ciência e na racionalidade. Na esfera de cada organização, pela crença na *transcendência* da empresa, na qual todos devem se integrar em busca de um objetivo comum, que funciona como ideal coletivo. Neste caso, trata-se da ideologia específica de cada empresa (1997a, p.28).

O argumento de Enriquez aqui, é que o discurso administrativo (de gestão) nada mais é do que um discurso de poder. Com a ideologia da racionalidade e da ciência, contudo, pretende que se trata de *ciência da gestão*, na qual todos os problemas seriam passíveis de uma solução operacional. Como essa ideologia é propagada por todos os cantos – em todas as escolas de gestão, seminários e programas de treinamento – todos os que se encontram envolvidos na vida organizacional não vêem outra saída, a não ser a de pensar os problemas nessa lógica e buscar a instrumentalização das soluções. Nesta ideologia global (desenvolvida em toda sociedade), prossegue Enriquez, as organizações desenvolvem sua própria ideologia, sendo criado um espaço para a identificação total dos indivíduos com os valores e regras organizacionais, situação em que a busca pela eficácia se torna valor supremo e a organização empresarial<sup>5</sup>, progressivamente, vai ganhando ares de organização sagrada.

Esse controle sobre o pensar, contudo, diz Enriquez, apresenta uma contradição curiosa, pois ao mesmo tempo em que apela para a adesão total do pensar, há a demanda pela criatividade e a inovação: “o mais integrado, o mais adaptado e o mais conformado (a essa ideologia) raramente é o mais eficaz (...) mas essa contradição permite manter os colaboradores em um estado de culpabilidade permanente (nunca é suficientemente conformado, nem suficientemente criativo)” (1997a, p.29), fortalecendo o controle organizacional.

Além do controle do corpo e do pensar, Enriquez indica o *controle da psique*. Esse controle seria exercido com o que Freud denominou laços libidinais, que ligam os seres humanos a seus chefes, e entre eles mesmos. Nessa perspectiva, a organização favorece laços de identificação entre os pares e a confluência de seus ideais num objeto comum (personificados pelos líderes ou pela organização), inibindo as reações espontâneas e promovendo a *servidão voluntária*. “Graças a essa interiorização, os indivíduos podem vivenciar o sentimento de pertencimento e provar a crença e veneração pelos chefes” (ENRIQUEZ, 1997a, p.29), que favorece o aprendizado da conduta normalizada.

Como salientamos, toda organização é fruto da ação social dos indivíduos – não existe organização que transcenda os indivíduos, somente a construção social dessa percepção. O modelo do triplo controle (corpo, pensar e psique) exercido pela organização deve ser entendido nesse sentido, e é a partir daí que podemos compreender a importância das organizações em nossos dias. É somente em decorrência do papel que a Organização ocupa no imaginário da cultura atual que é possível compreender o vínculo que os indivíduos estabelecem com seu trabalho nas organizações. Robson, como muitos, se encontra neste contexto adverso em que muito pouco lhe parece possível fora da égide da Organização.

Como mostrou Freud, o desejo do sujeito<sup>6</sup>, em sua singularidade, é uma ameaça à organização social. É preciso ser submetido à lei da cultura para ser aceito. Daí a formação da instituição família, que permite certo controle sobre a

<sup>5</sup> “Uma instituição nada mais é que um conjunto educativo que visa assegurar um modo de equilíbrio social. É justamente porque a empresa se tornou não somente uma organização, mas uma das principais instituições (e não a instituição central da sociedade como tem sido argumentado nestes últimos anos), da vida social, que ela é justamente a arena privilegiada dos jogos de poder e do desejo” (ENRIQUEZ, 1997a, p.9).

<sup>6</sup> Sujeito, em psicanálise, não é sinônimo de pessoa, pois se refere àquele que é sujeito da ação, portanto àquele que se move pelo desejo ao invés de recalca-lo ou aliena-lo numa dinâmica perversa. Ainda que esporadicamente, pessoas se mostram sujeitos.

sexualidade do sujeito, das instituições religiosas e tantas outras. Num ambiente ameaçador, a angústia tende a aumentar em função da falta de perspectivas de realização dos desejos de cada um. Mas o desejo, como um *enfant terrible*, se debate, se rebela, e procura se realizar da forma que for possível. Frente às amarras que a disposição social lhe impõe, busca as alternativas nas brechas que encontra. Se o consumo se mostrou uma válvula de escape para a provisória realização de determinadas fantasias, a realidade organizacional se apresenta ao sujeito como possibilidade de viabilização de outras.

No que diz respeito ao caso aqui tratado, há uma ameaça no contexto de Robson que não é por ele reconhecida. As conquistas sucessivas em seu emprego permitem a Robson afastar por algum tempo o receio de ficar desempregado. Neste sentido, a segurança conquistada é provisória, pois depende da continuidade do reconhecimento de seu trabalho, o que nunca termina<sup>7</sup>. Neste aspecto, suas realizações podem lhe trazer mais o afastamento de vários dissabores, do que experiências de prazer propriamente ditas. Algo semelhante pode ser considerado no caso da inserção social que o cargo oferece. Sob um aparente sentimento de segurança, subsiste a angústia constante frente à ameaça de perder tais conquistas. Este estado de inquietação produz preocupação quanto à adequação e conquista do reconhecimento dos demais. Funciona como força coercitiva quanto aos possíveis desejos dissonantes que possam surgir neste personagem.

A Organização, em contrapartida, surge como objeto ideal: em sua imagem de dinamismo, profissionalismo e agressividade (atributos constantemente propagados na era das grandes organizações), parece ser forte o suficiente para se impor frente às adversidades mundanas da virada do século. Além da segurança e da identidade social, oferece a possibilidade de realização das fantasias de potência amortecidas no indivíduo e, assim, se apresenta como objeto capaz de atender aos diversos anseios do indivíduo.

No contexto da sedução capitalista, as organizações se oferecem como *locus* privilegiado da realização dessas fantasias. Esse processo é ainda mais contundente, na medida em que a organização, enquanto objeto idealizado, permite ao indivíduo transcender (imaginariamente) sua condição finita. Este anseio, próprio da natureza humana, encontra uma tentativa de resolução específica em cada grupo social. Na nossa cultura, a imagem da Organização é veículo para difundir a idéia de plenitude da qual depende: "A fragmentação da vida em vida no trabalho e todo o resto, parece também perpetuar o mito criado em torno da imortalidade. As empresas temporâneas parecem de certa forma ter assumido o simbolismo da imortalidade" (SIEVERS, 1990, p.114), que era desempenhado pelas "velhas cidades e antigos impérios".

Na imagem criada da Organização, a idealização predomina – é vista como constante, poderosa, acolhedora e, por isso mesmo, extremamente sedutora. Mas, como figura potente, é também exigente. Como uma histórica, brinca de fazer charadas sobre o mistério de como ser satisfeita. Os que dela participam buscam, incessantemente, agradá-la, correndo de um lado para o outro, na tentativa de realizar seus caprichos, para conquistá-la, sempre sem sucesso (PAGÈS; PRESTES MOTTA, 1991; ENRIQUEZ, 1997a). Este obscuro objeto do desejo permite a realização de pequenos jogos sexuais capazes de oferecer fortuitos prazeres em meio a uma batalha infinita de sedução. *O que será que ela quer? Será que ficou magoada com algo que eu disse? O que terá pensado de mim? Não entendo o que esteja esperando, parece que nunca basta o que lhe dou...*

Cabe lembrar que a Organização, como objeto *perfeito* (idealizado) é criação imaginária coletiva. Se seduz, é a partir daquilo que é construído sobre a representação de cada organização em particular. Não é uma entidade com existência autônoma, capaz de manipular os indivíduos em função de seus interesses. Ela própria é o resultado de determinado vínculo, estabelecido entre indivíduos em função de interesses mais ou menos compartilhados. Se é vista como sedutora e insaciável, é porque sua imagem foi assim construída por aqueles que dela participam.

<sup>7</sup> O processo de busca infinita de reconhecimento foi analisado no caso da TLTX (PAGÈS et alli, 1987).

Os impactos na prática administrativa – na ação das pessoas no seu cotidiano – dessa criação imaginária da organização, são fortalecidos e legitimados pela visão e pelo discurso da chamada teoria organizacional que predomina nas escolas de administração. SPINK (2000) mostra como as análises que reificam a organização (como ente preciso e pré determinado) em detrimento de percepções do processo organizativo em si (processo que está sempre em movimento e transformação) predominam no campo da análise organizacional. Não é só a prática organizacional que atribui vida própria à coisa inanimada: a empresa independente das pessoas, dos jogos, disputas, tensões e conflitos; a suposta teoria organizacional que prevalece, contribui para esse processo de valorização de algo que não existe - a organização abstrata destituída da vida social (que engendra jogos e disputas). A questão é que cada época elege seus fetiches, e essa escolha não é aleatória. Se as organizações foram transformadas em mito, isso é fruto de uma história pautada por conflitos, disputas e tensões.

## O ARRANJO PERVERSO DO OBSCURO OBJETO DO DESEJO

A formulação de Calligaris sobre a *montagem perversa* auxilia no entendimento deste ponto (apud COSTA, 1991). A partir da compreensão deste mecanismo é possível entender como um funcionário, seja ele o operário, o gerente ou o diretor, é capaz de *gozar* a partir do submetimento à ordem da Organização. Como já havia assinalado Freud, a fantasia, que na neurose é recalcada, a perversão põe em ato<sup>8</sup>. A perversão, então, realiza a fantasia proibida do neurótico, o que o faz sentir-se culpado e na obrigação de se recriminar.

A *montagem perversa*, por sua vez, supõe determinada maneira dos neuróticos se agrupar, a fim de que a fantasia recalcada (desejada e proibida) possa se realizar, coletivamente, sem implicar numa recriminação individual. Esta engrenagem se torna possível em função do tipo de vínculo – perverso – estabelecido entre os participantes.

A perversão se caracteriza pela posse imaginária de um *saber sobre o gozo do outro*. Para Costa, este saber representa o acesso à “palavra que imaginariamente o coloca [o perverso] como falo imaginário, como objeto ou instrumento capaz de responder sem falhas, isto é, de modo contínuo, ao gozo do Outro” (COSTA, p. 62). Entende-se que, na perversão, impera a fantasia de completude, em função da posse do saber sobre o controle do gozo<sup>9</sup> do outro. Se o neurótico é aquele que busca incessantemente caminhos para conquistar sua felicidade (e pergunta a si e ao outro se está no caminho certo), o perverso acredita tê-la encontrado e dominado (fazendo questão de demonstrá-lo aos demais). Aliás, não somente a sua felicidade, mas também a dos demais, o que lhe permite submetê-los à lei que ele próprio estabelece (lei tirânica, portanto). O neurótico, sedento por encontrar o *pote de ouro* ao final do *arco-íris*, seduz-se facilmente frente àquele (indivíduo ou organização) que acredita tê-lo encontrado.

<sup>8</sup> O recalque é o mecanismo psíquico característico da neurose, na qual a representação ameaçadora (idéia proibida) é excluída da consciência, fazendo com que o afeto aí implicado, seja deslocado na produção de diferentes sintomas. No caso da perversão, o mecanismo é outro: há uma recusa do sujeito se confrontar com sua não onipotência, havendo uma tentativa de demonstrar para si e para os demais, em seu agir, a pretensa superioridade que possui. Para uma primeira aproximação aos conceitos psicanalíticos, ver LAPLANCHE e PONTALIS, 1985.

<sup>9</sup> Brevemente: gozo é entendido como aquilo que surge a partir das experiências de prazer e desprazer, que mobilizam o sujeito, seja na tentativa de encontrar substitutos sempre incompletos (gozo fálico), seja numa falseada completude (gozo do Outro), sendo este o caso em questão na montagem perversa. O saber sobre o gozo do outro se refere aos mistérios sobre como produzir no outro as inquietantes sensações de prazer/desprazer. Ver por exemplo, KAUFMANN, 1996, p.221-4..



Portanto, o perverso é aquele que crê deter tanto o *instrumento* (o saber) quanto o *objeto* necessário para sua utilização (o *outro*, que a ele se submete) capazes de produzir o gozo. Na medida em que acredita ter este controle sobre o *outro*, este se torna para o perverso, uma *coisa*; está despido de sua humanidade e justifica sua existência enquanto possibilidade de submissão e oferta do gozo que o perverso nele pode produzir. A onipotência imaginária do perverso está na *completude* que ele, e somente ele, acredita ter produzido, entre instrumento e objeto do gozo. A grande organização representa bem essa completude, oferecendo-se como objeto perfeito para a identificação e investimento de muitas pessoas em nossa sociedade.

Na montagem perversa, a fantasia de completude não está em ninguém *especificamente*, mas no *arranjo* que se faz entre os indivíduos. Cada um se percebe como *parte* de uma engrenagem maior – se vê cumprindo as exigências, seja da instância superior, seja da conjuntura<sup>10</sup>. Fazendo-se *instrumento* do todo, participa em seu imaginário, da completude e onipotência da Organização. Dessa forma, enquanto Organização, passa da condição de indivíduos supérfluos a detentor de poder, imaginariamente capaz de manipular o *outro* (agora exterior à Organização), em função de seu saber.

Sendo assim, toda a perversidade proibida na vida singular do sujeito, torna-se possível no vínculo com a Organização. A perversão é até almejada: *em nome da organização, tudo é possível, e para ela, tudo se justifica*. Cada um cumpre sua função, mas é ela quem é responsabilizada pelas perversidades. Com sua ação, realiza o proibido para a satisfação de todos. Mas *ela* é criação imaginária e coletiva, e portanto funciona como receptáculo e agenciadora de um conteúdo recalcado. O desejo neurótico proibido se faz ação perversa sob o véu da roupa-gem capitalista.

A culpa que até então ameaçava cada neurótico, pode ser (em parte pelo menos) pulverizada no arranjo coletivo construído. Cada medida em favor da exclusão social – demissões, arroxos salariais, cortes – é justificada em função do bem da organização. Tudo é justificado para que a empresa possa sobreviver, revitalizando o mito da imortalidade organizacional. É quando se argumenta que *os meios justificam os fins: não sou culpado pelas ações, faço pela organização*.

Se perguntássemos a Robson se o *corte de pessoal efetuado pela empresa não o atingiria*, mesmo que sentisse um certo alívio por não ter sido demitido, ele provavelmente argumentaria que *é um problema que está além da sua esfera de ação*. Se continuássemos: *então é a tua empresa a responsável?* Robson, como muitas pessoas identificadas com as organizações, as absolveria: *é a crise, o sistema, a conjuntura, a globalização...* Seu discurso não estabelece qualquer relação entre a ação do indivíduo (e suas conseqüências) e o sistema social. A responsabilidade do sujeito é encoberta por um discurso em que o sistema, mesmo que louvado como *ente sagrado* e *natural*, aparece como o responsável pelo *estado das coisas*, no qual todos são impotentes e ninguém é responsável, uma vez que *as coisas são assim mesmo*, ou, dizem, são as leis do mercado.

Enquanto a culpa pode ser evitada, o indivíduo consegue reduzir os conflitos que o perseguem. Além disso, a satisfação desse gozo narcísico não deixa aparecer as fragilidades que ameaçam cada psiquismo. Por isso, Robson não demonstra desconforto significativo com suas atividades profissionais, pois as satisfações em participar deste grande ser, em sua potência, permitem que pequenos dissabores possam ser abafados. A queixa fica por conta dos familiares. Estes parecem se incomodar. Robson se considera cumpridor de seus deveres e nada mais faz do que corresponder ao que é esperado dele. A família pede sustentação, ele a oferece. A empresa exige determinado tipo de profissional e ele procura estar à altura. Tudo é justificado, até seu entusiasmo.

<sup>10</sup> Quantos presidentes da República já se queixaram das limitações de seu cargo, estando à mercê de uma situação que não detêm o controle.

A esta altura, alguém poderia no entanto perguntar se o prazer vivido pelo personagem não poderia ser resultado de um processo *sublimatório*, que implica no investimento de uma energia libidinal transposta a uma atividade que não possui fim sexual; ou, no dizer de Enriquez, a “capacidade de colocar-se novos problemas interiormente”, que depende da capacidade *criativa* do sujeito – de se deparar com a dúvida e encontrar na atividade lúdica a via para a construção de relações e objetos novos (ENRIQUEZ, 1997b, p. 29). A *sublimação*, deste prisma, prevê a possibilidade de reconhecimento do *outro* como tal, assim como da *falta*<sup>11</sup>, a partir da qual o sujeito procura produzir uma saída criativa.

Ainda que toda sublimação implique no deslocamento da energia sexual de sua finalidade última, a atividade em que ocorre não deixa de oferecer um prazer de origem sexual. Neste sentido, o entusiasmo de Robson poderia ser visto, por bons olhos, como realização profissional em sentido pleno – conquista parcial dos ideais que, em si, geram um tipo de excitação almejado por sua dimensão criativa e produtiva.

Porém, além de rara, a *sublimação* tende a não oferecer satisfações tão intensas como a realização dos impulsos psíquicos que não sofreram desvios (FREUD, 1930, p. 79). Com ela, a satisfação é mais sutil, tênue e silenciosa, exigindo certa *elaboração* psíquica e continência no meio para que se realize. O que parece ocorrer atualmente em muitas organizações é o que Enriquez chama de *ressexualização*, ou mesmo a *erotização* das relações de trabalho, o que implica na não transformação da finalidade da energia investida (ENRIQUEZ, 1997b, p. 24, 27)<sup>12</sup>. Tal como se encontra, o indivíduo que faz um investimento sexual espera que o retorno ocorra neste mesmo plano. Fica comprometida a possibilidade *criativa* da atividade profissional, uma vez que o indivíduo estará mobilizando muito mais as fantasias de realização do impossível do que da *elaboração* a partir do reconhecimento da falta.

## DESAFIOS

Neste sentido, ainda que seja possível a realização profissional via sublimação, este caminho não parece ser freqüente. Como foi dito, a sedução capitalista, por meio da reativação das fantasias de realização plena, dificulta a *alteridade* da qual depende o processo de elaboração e de criatividade descritos. A sedução falseia um caminho mais curto para a satisfação que a sublimação, via erotização da organização como um todo, permitindo a construção do *mito da Organização*. Num arranjo entre neurose e perversão, a Organização se constitui como fim último para os indivíduos que nela depositam seus investimentos; permite uma satisfação efêmera que dá sustentação ao submetimento neurótico exigido. Sendo assim, a Organização se apresenta sobretudo como um objeto *idealizado*, alvo dos anseios imediatistas, não se configurando como um *objeto de desejo* propriamente dito. Este implica no reconhecimento do sujeito, da *falta* que lhe é inerente, o que é negado na montagem perversa.

Neste ponto se encontram as forças sexuais e a dimensão destrutiva que subsiste neste homem do século XX e início do XXI. Numa posição distinta a de Enriquez, que vê neste quadro a *domesticção* da pulsão de morte (ENRIQUEZ, 1997b, p. 27), aqui se vê a expressão desta, na fantasia onipotente que a montagem perversa da Organização, imaginariamente, oferece. A força destrutiva da pulsão de morte surge na medida em que a Organização é destacada de todo seu contexto, como um ser que independe de todo o resto. Aquilo que surge como exterior à organização é negado em sua condição de *outro* e é visto como objeto que existe em função da Organização – daí inclusive a perversidade da montagem.

<sup>11</sup> *Falta no sentido da não completude; a falta é o que angustia o neurótico e o que o perverso não reconhece.*

<sup>12</sup> *A partir do estudo das estruturas estratégicas.*

O desafio do trabalho daqueles comprometidos com a superação desse quadro, deve-se sobretudo ao gozo oferecido na montagem perversa, pois este esconde os conflitos da organização e torna o indivíduo dependente deste prazer efêmero. Como dependente deste vício, cada indivíduo buscará manter a continuidade da engrenagem e tenderá a deixar de lado os incômodos que porventura o ameacem.

Trabalhar em favor da criatividade exige o movimento contrário. Implica na possibilidade de suspensão temporária de uma satisfação efêmera e imediatista, em favor de uma realização conseqüente, transformadora, fruto de uma elaboração pautada na sublimação. Uma dinâmica de trabalho como esta exige, porém, que cada um se reconheça como sujeito e possa tomar consciência de seus desejos e, portanto, suas diferenças em relação aos demais. Tal exercício, por sua vez, demanda esforço na árdua mediação dos conflitos interpessoais, mas permite que um arranjo de pessoas possa não ser a indiscriminação entre vários, mas a potencialização de sujeitos em relação de alteridade, que possam então desfrutar de um prazer outro, frágil e sublime.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, H. *Cenas Juvenis* - Punks e darks no espetáculo urbano, São Paulo, Scritta, 1994.
- BRESLER, R. *Organizações e Programas de Integração: um estudo sobre a passagem*, Dissertação de Mestrado apresentada à FGV/EAESP, São Paulo, 1993.
- COSTA, J. F. *Violência e Psicanálise*, Rio de Janeiro, Graal, 1986.
- \_\_\_\_\_. "Narcisismo em Tempos Sombrios" in BIRMAN, J., *Percursos na História da Psicanálise*, Rio de Janeiro, ed. Taurus, 1988.
- \_\_\_\_\_. "Psiquiatria Burocrática: duas ou três coisas que sei dela" in ARAGÃO, L. T., et alii, *Clínica do Social – Ensaio*, São Paulo, Escuta, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Sem Fraude Nem Favor*, Rio de Janeiro, Rocco, 1999.
- ENRIQUEZ, E. "Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações" in revista *Tempo e Ciência*, no. 34/35, 1974.
- \_\_\_\_\_. *Da Horda ao Estado*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1983,
- \_\_\_\_\_. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Browner, 1997a.
- \_\_\_\_\_. "O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica" in *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, Jan./Mar. 1997b.
- FREUD (1930). *El malestar en la cultura*. Trad. J. L. Etcheverry, Buenos Aires, Amorrortu, 1993. (Obras Completas, vol. 21)
- GARCIA ROSA, L. A. *Freud e o Inconsciente*, Rio de Janeiro, Zahar, 1993, 8ª ed..
- KAUFMANN, P. *Dicionário enciclopédico de psicanálise*. Trad. V. Ribeiro, M. L. Borges. Rio de Janeiro, Zahar, 1996.
- LAPLANCHE, L.; PONTALIS, J.-B. *Vocabulário de Psicanálise*. Trad. P. Tamen. 8ª. edição. São Paulo, Martins Fontes, 1985.
- LEITE, J. E. T. Nós Quem, Cara Pálida?: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (org.), *"Recursos" Humanos e Subjetividade*, Petrópolis, RJ, Vozes, 1995. p.80-116.
- MATHEUS, T. C. *Inverno Social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil* in PRESTES MOTTA, F. e CALDAS, M. P. (orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*; São Paulo, Atlas, 1997.

- \_\_\_\_\_. Individualismo e desejo contraditório na formação de grupos. in MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. (orgs.) *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2000, p. 117/130.
- PAGÈS, M. et alii. *O poder das Organizações*, São Paulo, Atlas, 1987.
- PRESTES MOTTA, F. "Organizações: Vínculo e Imagem", em *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(3), 1991.
- SPINK, P. *O lugar do lugar na organização*, in anais do 1º Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, junho/2000.
- SIEVERS, B. "Além do sucedâneo da motivação", in BERGAMINI e CODA (orgs) *Psicodinâmica da vida organizacional*, São Paulo, Pioneira, 1990.
- SAWAIA, B. "Exclusão ou inclusão perversa" in SAWAIA, B. (org) *As artimanhas da exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes, 1999.
- TEIXEIRA, Ib. "O fantástico custo da violência no Brasil", em *Conjuntura Econômica*, vol. 52, n. 4, abril/1998.
- VÉRAS, M. "Exclusão social - um problema brasileiro de 500 anos (notas preliminares)" in SAWAIA, B. (org) *As artimanhas da exclusão. Análise psicossocial e ética da desigualdade social*, Petrópolis, Vozes, 1999.