



A Revista Organizações & Sociedade é uma publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - EAUFBA. 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/EAUFBA), André Ghirardi (Economia/UFBA), Antonia Colbari (NPD/UFES), Antonio Sérgio Fernandes (UNESP), Antonio Virgílio Bastos (NPGA/EAUFBA), Carlos Milani (NEPOL/UFBA), Carmem Miguelis (ESPM/RJ), Claudio Cardoso (EAUFBA), Cristina Carvalho (NPD/UFPE), Débora Zouaim (EBAPE/FGV/RIO), Edi Fracasso (EA/UFGRS), Eduardo Davel (EHCCM - Canadá), Elenaldo Teixeira (FFCH/UFBA), Elizabete Santos (NEPOL/EAUFBA), Elizete Passos (Educação/UFBA), Fernando Tenório (EBAPE/FGV), Flávio Vasconcelos (EAESP/FGV), Francisco Teixeira (NPGA/EAUFBA), Gelson Silva Junquilha (PPGADM/UFES), Genauto França (NPGA/EAUFBA), Gilberto Almeida (NPGA/EAUFBA), Henrique Freitas (EA/UFGRS), Jader Souza (FRB/BA), Jair Nascimento Santos (FACE/UFMG), José Célio Andrade (NPGA/EAUFBA), Lúcia Barbosa (CMA/UFPE), Luiz Akutsu (TCU/BA), Luiz Marques (FRB/BA), Marcelo M.F. Vieira (EBAPE/FGV), Marco Aurélio Nogueira (UNESP), Marco Aurélio Ruediger (EBAPE/FGV), Marcus Alban (NPGA/EAUFBA), Marcus André Melo (MDU/UFPE), Maria do Carmo Lessa (Farmácia/UFBA), Maria Arlete Duarte (CCSA/UFRN), Maria Ester Freitas (EAESP/FGV), Maria Priscilla Kreitlon (NPGA/UFBA), Maria Tereza Ribeiro (NPGA/EAUFBA), Maria Terezinha Angeloni (Consultora), Marlene Catarina Melo (FACE/UFMG), Marta Farah (EAESP/FGV), Mônica McAllister (NEPOL/EAUFBA), Nelson Oliveira (NPGA/EAUFBA), Nilton Vasconcelos (CENTEC/BA), Norberto Hoppen (PPGA/UFGRS), Osvaldo Guerra (Economia/UFBA), Paula Schommer (EAESP/FGV), Paulo Henrique (Economia/UFBA), Pedro Lincoln (PROPAD/UFPE), Raimundo Leal (EAUFBA), Reynaldo Marcondes (PPGA/Mackenzie), Rezilda Rodrigues (CMA/UFPE), Roberto Moreno (IAG-PUC/RIO), Robert Verhine (/ISP/UFBA), Robinson Tenório (Educação/UFBA), Rivanda Teixeira (Administração/UFSE), Rocio Castro (NEPOL/EAUFBA), Rosimeri Carvalho (ADM/UFSC), Ruth Laniado (NPGA/UFBA), Sandra Chaves (Nutrição/UFBA), Sylvia Roesch (London School of Economics), Sônia Gondin (ISP/UFBA), Sônia Regina Fernandes (Psicologia/UFBA), Suzana Moura (NPGA/EAUFBA), Teresinha Miranda (Educação/UFBA), Tomás de Aquino (UnB), Úrsula Wetzel (COPPEAD/UFGRS), Vera Mendes (Enfermagem/UFBA), Wilson Menezes (Economia/UFBA)

Editor

José Antonio Gomes de Pinho

Secretária Executiva

Maria Cândida dos Anjos Bahia

Projeto Gráfico e da Capa

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

Ricardo Tosta Júnior

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Ilustração da Capa

Foto, Pintura da Exposição "**Tabu, Totem e Corpo**" (1988),

Fotografia: Aristides Alves (aristides@compos.com.br) ; Pintura: Sônia Rangel;

Modelo: Gisele Rocha

Impressão e Acabamento

Envelope & Cia e Fast Design

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

DU MANAGEMENT NORMATIF AU MANAGEMENT
PARTICIPATIF: RATIONALITÉ INSTRUMENTALE OU
«CONTRAT-CONSENTEMENT»?

OMAR AKTOUF

13

CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DE LA PULSION DE
MORT DANS LES SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES ET LES
ORGANISATIONS MODERNES

EUGÈNE ENRIQUEZ

27

CONVERSACIONES, CONVERGENCIAS, PARADOXOS,
PARADIGMAS E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ROBERTO FACHIN

35

ALICE ATRAVÉS DO ESPELHO OU MACUNAÍMA EM
CAMPUS

PAPAGALLI? MAPEANDO ROTAS DE ENSINOS
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

TÂNIA FISCHER

47

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES

CLÓVIS L. MACHADO DA SILVA

63

UMA INVESTIGAÇÃO NA AVALIAÇÃO DE ARTIGOS
SUBMETIDOS À REVISTA ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE

JOSÉ ANTONIO GOMES DE PINHO

79

SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO E DESCOBERTA DE
CONHECIMENTO EM BASES DE DADOS: UMA APLICAÇÃO

POTENCIALEM POLÍTICAS PÚBLICAS

ROGÉRIO HERMIDA QUINTELA

JAIR SAMPAIO SOARES JUNIOR

83

AS CONTRIBUIÇÕES DOS ECONOMISTAS AO ESTUDO DA
ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA: O INSTITUCIONALISMO
GERENCIALISMO E O REGULACIONISMO

REGINALDO SOUZA SANTOS

99

A PERDA, REDESCOBERIA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA
TRADIÇÃO DE TRABALHO: A TEORIA SOCIOTÉCNICA NOS
DIAS DE HOJE

PETER SPINK

117

REPENSANDO A RELAÇÃO ENSINO-APRENDIZAGEM EM
ADMINISTRAÇÃO: ARGUMENTOS TEÓRICOS, PRÁTICA E
RECURSOS

SYLVIA CONSTANT VERGARA

131

ENSAIO

ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E SOCIEDADE DA
INFORMAÇÃO: O “SOFRIMENTO” COMO METÁFORA
ORGANIZACIONAL

MARCO AURÉLIO NOGUEIRA

145

IDÉIAS EM DEBATE

QUEM RESPONDE PELO DESEMPENHO LIMITADO DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO NO
BRASIL?

SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH

165



Apresentação

Este número de **Organizações & Sociedade** é especial. Alcançamos 10 anos de vida, e muito mais que isso. Ao longo desse tempo, a revista afirmou-se como um veículo de publicação na área de administração, com regularidade, qualidade e aprofundamento dos temas tratados. Saímos de uma publicação semestral para quadrimestral e estamos dando os passos necessários para transformá-la em trimestral, abrindo, assim, maiores oportunidades para colocação de trabalhos da nossa vasta área de pesquisa. Ao longo desses 10 anos, a Revista tem se firmado como um espaço de investigação e publicação de estudos e pesquisas da área de organizações e sua contextualização no conjunto da sociedade, bem como pelo aprofundamento da investigação de movimentos no âmbito da sociedade e suas articulações com o Estado.

Decidimos celebrar este aniversário de uma forma diferente. Solicitamos aos membros do Conselho Editorial, que têm dado apoio substantivo e constante à Revista, a produção de artigos para esta ocasião especial. Assim, este número foge dos padrões normais de *blind review*, trazendo trabalhos convidados. Tivemos uma resposta excelente, com a grande maioria dos membros do Conselho atendendo ao nosso pedido. Os artigos estão dispostos em ordem alfabética, pelo sobrenome do(a) autor(a).

O trabalho de Omar Aktouf faz uma importante discussão da questão da gestão contemporânea. Através de uma análise histórica, o autor discute criticamente as tendências mais contemporâneas na gestão procurando sublinhar a pertinência da noção de “contrato-consentimento”. Sua tese procura explicitar a idéia segundo a qual um contrato racional não pode prescindir da dimensão do consentimento (entendida como adesão genuína, negociada e voluntária das pessoas numa perspectiva de convergência dos diversos interesses representados) sob pena de incorrer-se em uma mera dissimulação das relações de força na organização.

O artigo de Eugène Enriquez traz uma importante contribuição ao estudo das organizações modernas. Partindo do pressuposto analítico freudiano que supõe a presença tanto na espécie humana como nas instituições sociais de duas pulsões antagônicas relativas à vida e a morte, o autor examina primeiro sete aspectos diferentes dessa chamada pulsão de morte. Em seguida, ao analisar as transformações sociais que atravessam as sociedades contemporâneas, discute as modificações atuais de tais aspectos. Seu diagnóstico é severo, e o tom pessimista que costuma acompanhar os seus textos é contrabalançado em sua conclusão, muito breve, onde pontua alguns elementos, muito discretos, manifestando um retorno da pulsão de vida à cena social.

O trabalho de Roberto Fachin faz um levantamento de teorias que saíram de uso mas que no seu entender ainda podem conversar com teorias mais recentes, resgatando, assim, um conhecimento esquecido. Esse resgate constrói uma relevante perspectiva de longo prazo de construção do conhecimento, mostrando como teorias esquecidas ainda tem repercussão na realidade atual e precisam ser revalorizadas.

A contribuição de Tânia Fischer também faz uma investigação de longo alcance dos estudos organizacionais, fazendo um mapeamento curricular do ensino de administração, no Brasil. A contribuição estratégica do trabalho prende-se à proposição da construção de uma prática de ensino nacional não dependente do pensar e agir exógenos, o que reveste-se de importância central na construção de um conhecimento mais voltado às nossas especificidades e necessidades.

O trabalho de Clóvis Machado-da-Silva faz uma importante contribuição para o meio acadêmico ao analisar as respostas do corpo docente da pós-graduação em administração no Brasil, referentes ao Sistema de Avaliação da CAPES. Os resultados indicaram que a maioria dos docentes de orientação acadêmica e 60% dos docentes com outras inserções profissionais adotam uma postura de aquiescência ou compromisso em relação aos procedimentos de avaliação da CAPES. Por outro lado, cerca de 40% deste último grupo adota uma postura de esquiva, desafio ou manipulação. Este material, certamente, servirá de reflexão tanto para os docentes como para aqueles profissionais não voltados exclusivamente ao ensino, que fazem parte da comunidade de pós-graduação em administração.

Este editor apresenta um levantamento dos conteúdos de pareceres sobre artigos submetidos, nos últimos anos, à **O&S**. O objetivo deste levantamento, apresentado oralmente no último ENANPAD, é o de trazer aos pesquisadores as falhas mais recorrentes

encontradas por avaliadores (eles próprios, também, pesquisadores) na apreciação dos trabalhos submetidos. Espera-se, com esta análise, proporcionar aos pesquisadores um material de reflexão para a produção acadêmica, de modo a aumentar a qualidade dos artigos veiculados (não só na O&S).

O artigo de Rogério Quintella com Jair Soares Jr. foca o desenvolvimento de sistemas dentro da tecnologia de informação, que possibilitam análises e o processo de decisão de problemas pouco estruturados. O trabalho objetiva discutir aplicações na área pública, fazendo, assim, uma importante reflexão para novos caminhos dentro da administração pública face aos movimentos de mudança tecnológica, bem como do estado e sociedade.

A preocupação central do artigo de Reginaldo Souza Santos tem um caráter epistemológico ao buscar verificar o *status* da autonomia do conhecimento da área de administração. O autor insere o trabalho no contexto do capitalismo, promovendo um frutífero debate entre a área de administração e da economia, em uma ampla perspectiva histórica.

Também adotando uma perspectiva histórica e fazendo uma visita ao passado, Peter Spink investiga a importância da teoria sociotécnica com o intuito de verificar sua contribuição para questões da atualidade. O artigo promove esse diálogo a partir de uma investigação empírica na Inglaterra e checando como este movimento pode alimentar (e debater) com experiências atuais da economia solidária e o desenvolvimento local, lançando luz relevante para alternativas no mundo de hoje.

O artigo de Sylvia Constant Vergara também se dedica às questões do ensino, mostrando como esse tema tem se tornado objeto de reflexão em nossa comunidade. A autora traz contribuição ao centrar sua análise na relação ensino-aprendizagem, que deve ser repensada. Além do embasamento teórico necessário, o artigo recorre à apresentação de práticas e recursos alternativos às tradicionais aulas expositivas, resultando, assim, em um importante material de reflexão para todos nós.

Além do conjunto de artigos, da lavra dos membros do Conselho Editorial, a **O&S** também se constitui de outras seções. Na seção *Ensaio*, Marco Aurélio Nogueira forja um diálogo entre as diversas visões de sociedade, recorrendo aos clássicos e às diferenciadas visões de administração, no sentido de situar o papel e escopo das organizações. O autor desenvolve todo um argumento para mapear a sociedade contemporânea, com destaque à questão da informação, para inserir a sua contribuição do conceito de "sofrimento". Temos certeza de que a pujança dos argumentos arrolados abrirá um proveitoso debate da temática.

Na seção *Idéias em Debate*, Sylvia Roesch nos traz um importante e interessante material para reflexão ao investigar a questão do desempenho limitado da produção científica em administração no Brasil. A autora enfeixa argumentos para abrir um debate, objetivo próprio da seção, e sua análise será comentada pela Prof^a Suzana Braga Rodrigues na próxima edição da **O&S**.

Acreditamos que temos aqui um importante conjunto de trabalhos para comemorar os 10 anos da **O&S** e alimentar nossas reflexões e trabalhos futuros. Não poderia encerrar esta apresentação deste número comemorativo sem referenciar os editores da **O&S** que me precederam, Maurício Serva e Genauto França, bem como o secretário Fábio Di Natali Guimarães. E gostaria de agradecer a atual secretária, Maria Cândida Bahia, pelo profícuo trabalho de secretaria da Revista, bem como a Escola de Administração da UFBA, que abriga e apoia esta publicação, através do seu Diretor, Osvaldo Barreto. Não podemos deixar de agradecer, ainda, a toda comunidade de Administração (professores, pesquisadores e alunos) e leitores que tanto prestigiam e divulgam a **O&S**.

Obrigado a todos(as) e vamos em frente!

Prof. José Antonio Gomes de Pinho
Editor

Artigos



DU MANAGEMENT NORMATIF AU MANAGEMENT PARTICIPATIF: RATIONALITÉ INSTRUMENTALE OU «CONTRAT=CONSENTEMENT»?

Omar Aktouf*

AVANT-PROPOS : DU MANAGEMENT ET DU CONSENTEMENT

Au tournant du milieu des années 1970, on a commencé à plus clairement réaliser que la supériorité des produits et services venus du sud-est asiatique (Japon en particulier) et du nord de l'Europe (Allemagne, Scandinavie) n'était pas purement question de possession de «super-recettes» ou de «super-outils» de management aussi «disciplinant» qu'ésotérique. On s'est mis à regarder - après des décennies de pensée mécaniste et instrumentale en management «traditionnel» - enfin, avec sérieux et profondeur, du côté de l'humain comme épicerie de tout ce qui se passe ou ne se passe pas dans une organisation. La différence avec la pensée managériale prédominante jusque-là a été de commencer à voir l'homme autrement que comme «la machine la plus compliquée» à gérer, comme on disait au début du siècle ; ou encore comme le siège de «l'irrationnel», s'opposant au «système rationnel» des processus de gestion et de production dans l'entreprise, comme il était affirmé après les plus que célèbres travaux de Mayo et de Roethlisberger.

C'est de culture, de valeurs, de symboles et de volontaire adhésion (avec les Prix de l'excellence, et autres Art of Japanese management) que l'on s'est mis à traiter, bien plus que de techniques de motivation ou de contrôle de maximisation «rationnelle» des efforts. L'ère du *work-smart* (travailler intelligemment) l'emportait désormais sur l'ère du *work-hard* (travailler dur). L'homo-aeconomicus et l'homo-faber qui devaient être gérés et dirigés, contrôlés par une rationalité extérieure à eux, doivent désormais se comporter et être traités en homo-sapiens-sapiens. Le primat de la rationalité instrumentale, quantifiante, chosifiante et calculante (rationalité formelle et comptabilisante dirait un Weber) touche à ses limites. C'est le primat de la qualité et de la satisfaction, donc non plus de ce qui se mesure et se calcule, mais de ce qui s'apprécie. C'est aussi la reconnaissance qu'au delà de l'importance, cardinale il est vrai, des techniques, de la technologie et des technologies, rien ne se peut réellement et «efficacement» sans le choix «positif» délibéré de ce qui constitue, en fait, l'entité «organisation» : l'ensemble des personnes qui en sont membres, leurs inter-relations, et ce qui se passe entre eux, dans leurs têtes et dans leurs affects.

Voilà donc le management ramené au coeur de la question de ce qui fonde l'oeuvre commune entre les humains : les raisons fondatrices, réciproquement émises et acceptées, de toute coopération durable. C'est le cheval de bataille actuel des penseurs et gourous les plus écoutés : depuis ceux qui parlent de culture d'entreprise, de symbolisme organisationnel, et autre «excellence»..., jusqu'à ceux qui prônent le *reengineering sur base de «ressources humaines stratégiques»*, le fonctionnement par réseaux, ou encore «l'entreprise intelligente et apprenante», sinon... «reconnaissante»!

* Professeur Titulaire, HEC-MONTRÉAL - Automne 2003

C'est désormais un truisme de dire qu'il n'est d'intelligent et d'apprenant dans une organisation que les personnes, et, autant que possible, toutes les personnes, qui la constituent.

L'ère de la qualité et de l'amélioration continue apporte des exigences jusqu'à ignorées du management occidental prédominant : en particulier celle de faire que chaque membre de l'organisation, où qu'il soit et quoiqu'il fasse, remplisse son rôle en **acteur actif, complice, responsable, et en état d'adhésion permanente**. On se doit d'être alors loin, très loin, de la coutumière gestion de «rouages passifs», dociles et obéissants, que l'on traite en «instruments» soumis à une rationalité extérieure, dominante et omnipotente ; traitement directement fonction de la façon dont on les désigne : «ressources»..«humaines».

Il ne s'agit plus, dans les managements plus avancés et «renouvelés», de vaincre l'inertie - par l'effort quasi héroïque des managers -, d'objets réfractaires et indolents que seraient les employés. Mais de mettre en place des conditions telles, que ces derniers veuillent donner, non plus leur réserves d'énergies passives, mais leur vigilance, leur intérêt, leur point de vue, leur intelligence ... et jusqu'à leur **attachement personnel** dans ce qu'ils font et dans la façon dont ils le font.

De plus, c'est le «faire ensemble», la force créatrice de la **synergie du travail en équipe et en temps réel** qui sont de plus en plus reconnus comme passage obligé si l'on veut franchir ce pas - décisif -, vers l'appropriation de l'organisation et de son sort par tous ses membres, **et en particulier les employés de base**.

Le management traditionnel, hiérarchique et pyramidal, n'est absolument pas préparé - ni en théorie, ni dans les pratiques -, à une telle «révolution». Révolution qui concerne les «mentalités», notons-le bien, de tous les échelons d'employés et de cadres ; mais peut-être surtout des personnels d'encadrement jusqu'aux plus hauts niveaux, du fait que c'est là qu'il y a le plus à perdre en termes de pouvoirs, de contrôle et de privilèges.

Tout cela nous ramène inéluctablement à reposer une des éternelles questions que se pose tout groupement humain sur sa propre capacité à agir en tant que groupe : qu'est-ce qui fonde, qu'est-ce qui alimente la constitution des groupes et le «fonctionnement synergique» de leurs membres? Il apparaît qu'une des notions reconnues par l'anthropologie comme réponse «humaine universelle» à cette question soit la **notion de «contrat-consentement»**¹. Il me semble indéniable qu'une telle notion puisse constituer le pivot autour duquel on pourrait articuler les axes du renouvellement des mentalités tant souhaité dans nos organisations.

Il n'est en effet pas très difficile de se rendre compte que nos sociétés modernes ont «évolué» vers une organisation des affaires humaines où prédomine la relation contractuelle, régie selon un droit dit «positif» et un comportement dit «rationnel», recherchant l'objectivité, le gain optimal et la légalité. Or, un contrat tout «légal» et rationnel qu'il soit, peut tout, sauf assurer l'engagement réel, l'adhésion, l'accord profond qui projette la personne dans la réalisation consciencieuse et vigilante de sa part contractuelle. Il peut encore moins, bien sûr, assurer quoi que ce soit quant à la **satisfaction des personnes en transaction**, leur motivation, leur mobilisation, leur intérêt ... En un mot (nous en verrons les raisons plus loin) un «contrat rationnel», s'il n'est accompagné de «consentement» (c'est-à-dire l'adhésion volontaire, négociée et négociable, à la satisfaction de toutes les parties, et en représentations d'intérêts respectifs convergents) peut fort bien n'être qu'un **masque à un rapport de forces**. Ce que, précisément, le management de cette fin de siècle prétend vouloir abolir, pour le plus grand bien de l'efficacité de l'organisation et de la «qualité totale» des produits et services.

¹Signalons que c'est à Maurice Dufour (*La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Éd. De l'Organisation, Paris, 1985) que nous devons ce rapprochement entre «contrat» et «consentement» dans les fondements constitutifs de la vie harmonieuse des groupes humains, y compris au sein des organisations.

LA BIPOLARISATION MANAGÉRIALE DE L'AUBE DU XXI^E SIÈCLE: ENTRE RATIONALITÉ, LOGIQUE DU CONTRAT ET LOGIQUE DU CONSENTEMENT

Ce n'est plus un secret pour personne, aujourd'hui : il n'existe plus «un» management, unique et monolithique. Celui que l'on appelle d'ailleurs tout simplement «le» management (c'est-à-dire la conception de la conduite des organisations née matériellement en Angleterre au XIX^e siècle, puis élaborée en tant que «doctrine» et «théorie» aux États-Unis) n'est plus seul en scène. Depuis plus de deux décennies, ce management-là est inexorablement battu en brèche par d'autres managements, très différents, et que l'on pourrait (tous leurs fondements étant comparables), regrouper sous l'appellation «nippo-germanique»². Il s'agit des formes de management pratiquées sous le couvert des «modèles» japonais d'une part et allemand d'autre part (que l'on peut étendre, au niveau des principes et pratiques, aux pays scandinaves)³.

Dans une perspective, disons, «déconstructiviste», je voudrais proposer d'effectuer une (brève mais très indicative) genèse des principales racines et ramifications de ces deux types de management. Ils sont caractérisés, on le sait, pour l'un, par la tradition hiérarchique pyramidale, la séparation entre conception et exécution, la séparation des rôles (stratégie, études, planification et production), le travail en postes isolés ... et pour l'autre, quasiment à l'inverse, par l'interaction quasi systématique entre conception-exécution, l'intersection généralisée des niveaux, les «passerelles», les liens étroits entre terrain - cadres - haute-direction, l'interpénétration et la «transversalité» des structures par le biais des cercles de qualité, des comités de concertation, de co-décision, de co-détermination ...

Il n'est pas besoin de longs développements pour admettre que l'un est plutôt propice au «contrat-rapports de force», alors que le second l'est bien plus au «contrat-négociation-consentement». Mais d'où proviennent les bases de ce second type de management, dont le succès est tel que le premier n'a de cesse d'essayer de l'imiter en s'acharnant à se «transversaliser», se «matricialiser», s'«horizontaliser», voire se «réingénierer»?

Un parcours rapide des grands axes historiques qui ont fondé l'un et l'autre nous montre que l'absence de réponse absolue - absence angoissante - à la question fondatrice de toute action humaine qui se veut concertée et commune : «**qui a raison?**» (pour infléchir ou indiquer ce qui doit être fait et la façon de le faire) a conduit à deux voies de comportements radicalement différents. En effet, pour l'Extrême Orient (donc le Japon), le raisonnement logique strict occidental basé sur la notion, en particulier, de rationalité instrumentale et sur le principe de «tiers exclus» (c'est à dire sur le «ou» exclusif du «vrai «ou» faux», «tort «ou» raison» ...) n'est pas une tradition, ni, encore moins, une philosophie de vie⁴.

Ce que cela a à voir avec le management, c'est que le mode de fonctionnement de tout groupe humain sera tributaire de la façon dont on admet (et élabore) la

²Rappelons ici que Michel Albert, dans *Capitalisme contre capitalisme*, regroupe les «économies-managements» qu'il oppose au système anglo-US, sous l'appellation «Nippo-Rhénan».

³Tout observateur informé, aujourd'hui, sait qu'il ne sert à rien de rechercher «faillies», «abus», «revers» d'un système ou d'un autre. Tous ont leurs deux côtés de la médaille. Ce qui, cela étant dit, ne doit nullement empêcher de chercher à comprendre en quoi le modèle «nippo-germanique» paraît l'emporter et servir de guide sur les plans de l'efficacité et de la qualité.

⁴Voir en particulier, à ce sujet, l'excellent ouvrage de Henri Atlan, *À tort et à raison*, Paris, Seuil, 1986. Le principe du tiers exclus s'énonce (logique des propositions) comme suit: «de deux propositions contradictoires, l'une ou les deux sont fausses». Par ailleurs, pour ce qui est du management germano-scandinave, en regard des influences de ce principe, disons simplement que la tradition luthérienne de ces pays les rapproche beaucoup plus de la «voie du milieu» aristotélicienne (*La Politique*) et du communautarisme à la japonaise que de l'individualisme-élitisme, largement issu du calvinisme anglo-américain.

réponse à la question de savoir qui a «tort» et qui a «raison». Le côté ayant «raison» pouvant, légitimement, infléchir les objectifs, actions, comportements de tous les acteurs en présence... Or, les Chinois en particulier, et l'Extrême Orient en général ont, depuis des millénaires, intégrés dans leurs façon d'être et d'agir **la possibilité d'avoir à la fois tort ou raison**, selon le point de vue adopté, la «position» de l'acteur, le contexte...

Ainsi Henri Atlan rapporte une très instructive parabole chinoise où un sage, juriste, philosophe et grand maître ; rendant un jour justice, se met à donner raison, non seulement à chacun des plaignants (qui affirment, bien sûr, chacun, le strict contraire de ce que dit l'autre), mais aussi à ses disciples, lui reprochant d'avoir tort d'agir de la sorte! Les deux plaignants ne pouvant avoir raison simultanément et en opposition totale.

Ce que cette parabole exprime est, tous «raccourcis épistémologiques» assumés, finalement très proche de ce que montreront Poincaré et Einstein au début de ce siècle : **le fait d'avoir tort ou raison n'a de sens qu'en fonction de la position (du point de vue) de celui qui s'exprime**. Cela n'a rien à voir avec le «vrai» ou le «faux», tant qu'il s'agit d'affaires humano-humaines. Souvenons-nous du fameux exemple utilisé par Einstein : deux coups de feu tirés en même temps depuis l'avant et l'arrière d'un train en marche, seront «entendus» comme simultanés par un voyageur à bord du train, et comme «décalés» par un témoin immobile sur le bord de la voie. En effet, le «référentiel» (donc le point de vue) de l'un et de l'autre sont différents : à bord du train, l'onde de son «voyage» avec le train et le passager ; tandis que pour le témoin extérieur, elle s'ajoute à la vitesse du train dans le sens arrière-avant, ou s'en soustrait dans le sens avant-arrière... Mais **les deux témoins ont raison!** Car chacun, de son point de vue, **dit la stricte vérité!** Chacun a donc «sa» vérité, et aucune n'est supérieure à l'autre. Le «point de vue» dans la parabole chinoise est, permettons-nous cette hardiesse, l'équivalent métaphorique de la «position de l'observateur» dans la relativité restreinte. Imaginons un instant que le voyageur et le «piéton» d'Einstein soient un patron et son employé, devant se rencontrer à une certaine gare, pour ensuite continuer leur chemin en fonction de la direction observée d'un son ou d'un objet, par l'un et l'autre, à partir de la position respective de chacun. Il est sûr que cette direction aura été observée différemment par chacun des deux.⁵ Mais les «positions» du patron et de l'employé sont-elles symétriques? C'est ici que la façon de trouver réponse à la question «qui a tort?, qui a raison?» prend toute son importance en management : pour la tradition du «modèle» nippon (et «rhénan», pour les raisons expliquées plus haut), en l'absence de tiers exclus (de «ou» exclusif), il faudra bien **que chacun prenne le temps d'écouter le point de vue de l'autre**. Aucun ne peut, à priori, frapper de nullité la vision de l'autre, sous prétexte que la sienne est supérieure⁶.

Dans la logique du tiers exclu, il a fallu trouver un moyen de départager, de «trancher», comme on dit si bien. Et ce moyen fut, et reste, **l'argument d'autorité : a raison, a priori, celui qui a le pouvoir**. Que ce pouvoir soit légué par la tradition (par exemple celle qui consiste à lier propriété et pouvoir) ou conféré par la loi, le grade, le savoir (le pouvoir de «l'expert»). C'est là, en toute probabilité, combinée à l'élitisme-individualisme consacré par l'éthique protestante du calvinisme anglo-américain, l'origine de l'extension et de l'intensification de la hiérarchie pyramidale stricte, et de la figure du «leader», au sein de l'entreprise. Situation où les points de vue «supérieurs» doivent s'imposer sans discussion et être suivis d'exécution

⁶D'où l'aspect trompeur de l'habituelle interprétation «extérieure» de ce qui se passe dans le management nippon-germanique: soumission, hyper-discipline ... qui ne sont en fait que l'expression d'un comportement conforme à la participation à des activités dont les finalités, raisons, tenants et aboutissants ... sont le résultat d'un consensus (consentement) préalablement négocié, admis et établi par toutes les parties «contractantes». Les modalités courantes étant toujours objet de concertation et consensus. N'oublions pas non plus que «l'autorité» est plus vue comme représentative du consensus, du bien et de l'intérêt général, donc à priori bienveillante ... plutôt qu'unilatérale et dominatrice (les fameux wâ et akomi... du Japon).

par des «hommes-rouages», instruments passifs, animés par une rationalité qui les transcende. On a donc construit le management, instrumental et rationnel, qui va avec, depuis près d'un siècle.

Du côté «Nippo-Rhénan», il a fallu, au contraire, en l'absence de tiers-exclus *a priori* et l'obligation de maintien de l'harmonie (par exemple le fameux «*wā*» du Japon) et, en l'absence d'esprit individualiste - élitiste - omniscient dominateur (les Luthériens sont plus attachés à la «médiocratie-loi du milieu»⁷ d'Aristote et à «l'amitié utile» de Saint-Thomas qu'à la prédestination d'individualités exceptionnelles des calvinistes puritains) trouver des moyens, **non pas d'imposer les termes d'un contrat** et ses modalités d'exécution, mais d'intégrer **différents points de vue, puisqu'aucun n'a, à priori, préséance** (sinon négociée et consensuellement acceptée). C'est là l'origine de pratiques managériales basées sur des méthodes de gestion, non pas de planification-commandement-contrôle, mais d'obtention du partenariat-consentement-actif. Ces méthodes ont pour noms «cercle de qualité», «comité paritaire», «comité de concertation», «de co-décision»...etc. Aucun contrat n'est, alors, envisageable sans la nécessité tacite du consentement et de l'adhésion des deux parties contractantes... On comprendra aisément que c'est là la clé de l'engagement légendaire des employés (même syndiqués) de l'entreprise japonaise ou allemande par rapport à celle du «bloc» anglo-US.

Si nous revenons à nos deux protagonistes de la parabole d'Enstein, l'un patron et l'autre employé, il n'est guère difficile d'imaginer comment les uns se fourvoieront (car, bien évidemment, la direction unique et unilatérale, imposée par celui qui a le pouvoir, a de très fortes probabilités d'être erronée) alors que les autres s'approcheront au maximum de la bonne direction (puisque résultat de l'écoute et de la confrontation des points de vue en présence, tenant le plus possible compte de l'ensemble des positions exprimées, jusqu'à consensus).

NÉCESSITÉ ET PRINCIPES D'UN MANAGEMENT DE «CONTRAT-CONSENTEMENT» : THÉORIE ET APPLICATIONS

Il convient de bien s'entendre sur le sens du principe de base énoncé dans le présent texte : il ne s'agit pas, et il ne s'agira jamais, comme certains pourraient le supposer, de se mettre à transformer l'organisation en une tour de Babel généralisée, où tout le monde discute de tout, tout le temps... C'est là, très souvent, un prétexte facilement - et généralement de bonne foi - invoqué pour rejeter l'obligation de (se) changer vers un management moins axé sur la rationalité instrumentale, par définition «hétéronomiant». Or le **changement lui-même n'est autre que question de compréhension-adhésion**. Sinon (l'être humain étant un être «d'intelligence»), s'il n'y a ni compréhension ni adhésion, il y aura refus, inertie, «résistance». On peut, fort à propos, reprendre ici les notions (empruntées à Pascal) «d'art de persuader» et «d'art d'agréer». C'est là une autre façon, à mon sens, de parler de contrat-consentement et de «rationalité partagée-autonomiant».

La logique dominante en management, celle du «positivo-rationnel» tiers-exclus, a amené à confondre «persuader» avec imposer et «agréer» avec obéir. Or, toute mesure, aussi intelligente et aussi «vraie» soit-elle, lorsqu'elle est imposée à autrui pour qu'il se contente d'y obéir, ne peut générer que passivité et inertie. Ce qui implique donc, forcément, nécessité de contrôle, de surveillance,

⁷«Médiocratie» dans le sens entendu par Aristote dans *La Politique*: le pouvoir exercé par la «moyenne» des citoyens, la cité comme «classe moyenne», sans «extrêmes».

de sanction... La «coercition» reste, disait l'éminent spécialiste américain des organisations, Charles Perrow, le seul moyen de faire faire un travail par nos semblables, tant qu'ils seront maintenus dans un système basé sur l'imposition hiérarchique (ou «autoritaire» de toute source).

L'imposition et la coercition sont filles du rapport de forces et mères du conflit-confrontation antagonisant permanent. Le tout n'est que frictions incessantes et pertes indéfinies d'énergies dans ce tonneau des Danaïdes qu'est le rapport entre rationalité imposée et comportement hétéronomié. Mais, qui dit pertes d'énergies dit coûts exponentiels⁸.

Il vaut bien mieux, et de loin, qu'une mesure - ou une décision - même médiocre ou très «moyennement intelligente», soit le fruit du consensus et de l'adhésion des personnes concernées (rationalité partagée et autonomiante) car, il peut être très facilement constaté que «l'exécution» (la «mise en œuvre» diraient les spécialistes de la stratégie) se fera infiniment mieux, presque sans frictions, beaucoup plus rapidement, et quasiment sans aucune des formes de ce contrôle-harcèlement du management traditionnel, souvent vécu comme des actes de mépris et d'humiliation.

Tout est donc dans **l'art qui allie la persuasion à l'agrément. Et persuader pour emporter l'agrément n'est ni commander, ni forcer, ni imposer.** Rien ne peut être mieux fait, et dans les meilleures conditions, que ce qui est compris, admis, accepté... car ne peut générer l'adhésion et la motivation que ce qui «fait sens» **du point de vue de celui qui doit réaliser, de l'opérateur «de base».** Bien entendu, «persuader-agréer» et «contracter-consentir» **nécessitent du temps.** Le temps de se comprendre et de s'ajuster au même diapason.

Mais, il est extrêmement difficile de faire admettre à nos managers classiques, pétris de rationalité instrumentale, que **ce temps-là est tout sauf du «temps perdu».** Le véritable temps qui est perdu est celui qui consiste à tenter de «vaincre» les absences de motivation, les incompréhensions, les résistances, les inerties, et de s'épuiser à essayer de «corriger» tout ce qui en découle : rebuts, non-qualité, retards, animosités ... pour ne pas dire acrimonies et nuisances⁹.

Voilà donc bien des raisons qui militent en faveur d'un management de contrat-consentement, portant ipso-facto, en lui-même, les conditions de respect des engagements et de développement personnel et organisationnel. Car alors, on s'en doute bien aucun engagement n'est pris, sinon en toute entente et en toute connaissance de cause sur les finalités, les modalités, les raisons, les spécifications **L'intériorisation des motifs et l'adhésion sont les plus grands garants de motivation, de qualité et d'attachement à remplir ses engagements.** C'est ce qui s'appelle l'appropriation. Un acte approprié est un acte qui fait de l'acteur lui-même son plus sévère juge et contrôleur, puisque alors, l'acte est non plus le résultat d'une rationalité extérieure «chosifiant» l'homme, mais celui d'une «raison» intériorisée «autonomiante».

Mais il est bien d'autres vertus à ce mode de management, parmi lesquelles je me contenterai d'évoquer l'une des plus prosaïques : **la démultiplication de l'effet de synergie par celui de la combinaison, toutes directions, des idées et des suggestions.** On sait, en effet, que toute augmentation de complexité de l'environnement entraîne, pour les «systèmes» qui s'y trouvent, la nécessité d'augmenter la variété de leur mode de réponse. Cela veut dire, en simplifiant, une augmentation de la capacité créatrice de la part de chaque système concerné. Tout système qui sera incapable de ce supplément de créativité sera, à terme, inexorablement condamné. On peut aisément admettre que l'augmentation **de la créativité de tout système** est, entre autres et particulièrement, **fonction des**

⁸Ces pertes d'énergies se traduisent en effet en coûts (souvent énormes) de non-qualité, de contrôles-harcèlements, d'absentéisme, de maladies, d'épuisements... etc. sinon de pur et simple sabotage (voir note suivante).

⁹Un auteur américain, M. Sprouse (*Sabotage in the American Workplace*, San Francisco, Pressure Drop Press, 1992), dresse un tableau ahurissant de toutes sortes de sabotages délibérés auxquels se livrent des employés de tous secteurs, par frustrations de n'être pas traité en humain devant «consentir et agréer», mais en «ressource-instrument» passifs et silencieux.

interactions entre les éléments qui le composent (la créativité pouvant se résumer, *in fine*, à la possibilité ou non de faire émerger de l'information nouvelle, inédite, par démultiplication des «associations» entre idées reflétant différents points de vue). C'est donc une question de «combinatoire», au sens mathématique le plus pur du terme. Tout comme l'intelligence et la créativité de l'homme-individu ne sont que de la «mémoire combinée»; celles de l'organisation, en tant qu'ensemble d'hommes-individus, répondent aux mêmes principes.

Plus il y aura dans une organisation de possibilités d'interagir, de se concerter, de confronter et d'ajuster les points de vue ... plus la «créativité» par l'émergence d'informations inédites sera possible. C'est cela «l'organisation intelligente et apprenante» qu'appellent ardemment de leurs vœux les gourous les plus en vogue du management de cette fin de siècle.

Il ne s'agit donc nullement d'une quelconque forme de sensiblerie quant au sort de l'employé, ou de faveurs à accorder dans un quelconque élan philanthropique, mais bel et bien **d'en finir avec deux fantasmes managériaux tenaces, pour la survie de l'entreprise**. Le premier de ces fantasmes est celui qui consiste à **confondre contrôle et exercice d'autorité appuyées sur la rationalité instrumentale «hétéronomiant» avec «efficacité»**. Rien n'est plus faux, ni, aujourd'hui, contre-productif. Tout avoir et «tenir» sous contrôle est une chose, mais favoriser l'émergence d'une organisation réellement productive (dans le sens d'aujourd'hui, c'est-à-dire essentiellement «intelligente», «apprenante» et créative) est une autre chose...

Il faut donc bien se résoudre à renoncer au rêve de tout avoir sous contrôle (ce qui est d'ailleurs impossible, sinon au prix de violences et de dégâts destructeurs, comme en témoignent [feu] les organisations tayloro-fordistes).

Le deuxième fantasme est celui qui consiste à **croire que l'intelligence, la logique, la rationalité et la créativité d'une organisation ne sont situées qu'à un endroit: le sommet de la pyramide et ses «environs» immédiats**. Là aussi, rien n'est plus faux. Il n'y a pas d'intelligences «supérieures» ou «inférieures» mais plutôt «différentes». Et c'est de la confrontation-fécondation-combinaison de ces différences que se fait jour «l'intelligence organisationnelle». Le principal rôle et la vertu cardinale du manager d'aujourd'hui est, répétons-le, de faire en sorte que ces combinaisons puissent se faire et ces différences se féconder. C'est permettre à l'ensemble des intelligences de s'exprimer, aux mémoires de se combiner¹⁰. C'est mettre en place des forums et lieux d'expression, d'échanges, de concertation ... à tous les niveaux et au besoin, dans tous les sens. **C'est l'ordre dynamique par la tolérance d'une certaine dose de «bruit» et de désordre¹¹**. Que cela s'appelle cercle de qualité, comités paritaires, comités de co-décision, équipes semi-autonomes ... ou management «transversal par projets», «par plateau»... le principe fondamental est le même : **intégrer par cercles concentriques (ou en intersections) successifs, le local au général et le stratégique à l'opérationnel au sein d'une rationalité pratique partagée**.

Si tout cela veut dire quelque chose, c'est abandonner, et de façon radicale, l'esprit, les mentalités et les pratiques inscrites dans la plus que tenace tradition hiérarchique-pyramidale. C'est aller vers une conception des relations et des pratiques bien plus (métaphoriquement, bien sûr) **inspirées de l'idée de cercles en intersections et en «inter-gestions» que de «pyramides en poupées russes», où une série de «sommets» se font gérer pour, à leur tour, gérer les autres**.

¹⁰ Il est à déplorer, par exemple, que dans les visions de rentabilité financière à court terme qui obsèdent les esprits actuels, l'on soit amené à vider les entreprises, entre autres, de leurs employés les plus anciens, qui en sont la mémoire.

¹¹ Il convient de se garder, encore-là, d'«objections paralysantes» du genre : «l'entreprise sera une tour de Babel», un lieu «d'anarchie», de «pagaille», un tas «d'espaces browniens ingérables» ... Car d'abord, ces espaces browniens sont circonscrits aux problèmes traités, et ensuite, les «solutions» ou idées exprimées n'ont pas à être «convergentes»... un minimum de divergence étant nécessaire à la créativité... et il ne faut plus, enfin, confondre «ingérable» et «incontrôlable».

Pour cela, bien sûr, il faut une toute autre conception des statuts et rôles des personnes dans l'organisation. Aucune personne humaine ne saurait plus être - aux sens littéral et figuré - une «ressource»¹² au service (et encore moins «à l'usage») d'une autre, **mais un «partenaire» constamment amené faire le choix d'adhérer en toute connaissance de cause**. Mais... «faire un choix», cela suppose une certaine liberté-responsabilité et, par-dessus tout, des **raisons (toujours du point de vue de l'acteur), de faire «ce» choix d'adhérer**.

Sinon, il ne peut rien y avoir d'étonnant à ce que chacun se comporte «effectivement» en «ressource», en «objet passif», dont il faut indéfiniment et héroïquement, croit-on, combattre l'inertie.

Pour ce qui est des **applications concrètes, palpables et observables** je me contenterai de signaler très brièvement les façons de faire de certaines entreprises qui ont brillamment réussi ce virage et qui s'inscrivent déjà dans le management du XXI^e siècle. Et c'est délibérément hors des «modèles nippo-germaniques» que je prends ces exemples, évitant ainsi, je l'espère, l'incontournable mécanisme de défense qui consiste à invoquer de soi-disant «insurmontables différences culturelles».

Il s'agit d'exemples français, canadiens, américains et brésiliens:

En France il existe une entreprise du secteur alimentaire, Benoit S.A.¹³, qui, avec deux cents employés environ, a triplé son chiffre d'affaires en une décennie, en pratiquant un management où **le PDG est élu par les actionnaires et les employés, puis évalué chaque année par les employés. Si sa «note» descend en dessous de la moyenne, il perd son poste pour le remettre entre les mains de l'électorat de l'entreprise!** De plus, les employés sont parties prenantes et intéressés à tout : informations, décisions, augmentation du chiffre d'affaires, recrutements, profits ... et travaillent en équipes auto-organisées.

Il existe aussi en France trois filiales de la papetière québécoise multinationale Cascades (environ 12 000 employés) en Haute-Savoie et dans le Nord-Pas-de-Calais. Le mode de management y est le même (avec, entre autres, un syndicat comme la CGT) que celui décrit plus haut, à l'exception du mode de désignation des hauts dirigeants-proprétaires (sinon que les sélections de cadres, sont, en toute fin de processus, soumis au jugement -in fine prépondérant- des ouvriers ou employés de base).

Aux États-Unis et au Canada, en dehors de Cascades, il y a bien des entreprises qui pratiquent un management centré sur l'employé et ses capacités (individuelles et collectives) de générer l'intelligence (par «bruit»¹⁴ et auto-organisations canalisés). Ainsi, à Montréal et à Toronto, la grande transnationale de 42 000 employés, Kimberly-Clark, fait de ses managers, cadres et ingénieurs ... ce qu'elle appelle des «personnes-ressources» à la disposition des employés, intervenant à leur demande et mettant leur point de vue au premier plan... Les gains en qualité et en productivité sont largement à la mesure de la «révolution».

Dans le Michigan, au beau milieu d'entreprises les plus conservatrices qui soient, une PME du domaine de l'alimentaire, Johnsonville Saussage, a fait en sorte d'échapper à une faillite annoncée - et même, à se hisser au rang des plus efficaces -, par une opération «d'appropriation» de la part des employés, de tous les aspects essentiels de la gestion, allant (de l'aveu du PDG-proprétaire lui-même¹⁵) jusqu'à rendre le rôle de l'encadrement (y compris le PDG !), à peu près inutile dans la marche interne des affaires.

¹²Les dictionnaires utilisent systématiquement, pour définir le mot «ressource», les termes «moyen», ou «instrument», avec différentes nuances. Or l'être humain, on le sait au moins depuis Kant, n'est pas un moyen mais une fin. Sinon on le déshumanise et on ne peut alors, cela va de soi, en appeler à ses facultés «humaines».

¹³Voir livre publié par le PDG-proprétaire, J. Benoît, *La folle aventure*, Paris, Fillipachi, 1988.

¹⁴Voir, au sujet de cette notion, l'excellent chapitre de H. Atlan sur «L'auto-organisation par le bruit» dans *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, A. Chanlat et M. Dufour (éd.), Paris, Éditions de l'Organisation, 1985.

¹⁵Cf. l'article publié par ce PDG, R. Stayer, dans la prestigieuse *Harvard Business Review*: «How I Learned to let my Workers Lead», HBR, Nov.-Déc. 1990, p.66-83).

Au Brésil, une entreprise de technologie assez avancée (turbines, froid, équipements de bateaux) fait parler d'elle intensément pour avoir, en ces dernières années de crise, non pas régressé mais fait bondir son chiffre d'affaires de 1 à 6, ses profits de 1 à 4, créé des «entreprises satellites» ... tout cela en payant l'ouvrier de base douze fois le SMIG et en assurant des conditions de travail et des avantages sociaux d'une générosité rarissime!¹⁶ Là aussi - comme chez Cascades, Benoît, Semco... -, il y a un syndicat, que la direction pousse, via les employés, à jouer un rôle de «réel» représentant du travail, avec la plus grande vigueur... le tout harmonieusement combiné à une gestion basée sur l'auto-organisation des groupes et des équipes.

C'est donc dire que, **bien en dehors des sempiternels Japon, Allemagne et Suède-Dnamark-Norvège**, il y a bien des lieux où s'appliquent, très concrètement, des managements qui se rapprochent de plus en plus de ce que nous avons dénommé «contrat-consentement-engagement», en s'éloignant d'autant du traditionnel «management-rationalité-instrumentale imposée».

Mais qu'on ne se mette pas à imaginer des fantômes de ce que l'on a dénommé, dans des pseudo-socialismes, «autogestion» ou autres «soviets» et «sovkhoz»! Il serait bien long d'en débattre ici, mais disons que les maîtres mots de ce que je cherche à décrire ici, restent la «complicité-positive-active» (et non la soumission) et «l'appropriation» (et non l'obéissance passive) .

Cependant, et contrairement à ce que beaucoup croient ou affirment - il n'est **nullement question - ni besoin - de sacrifier ou d'éliminer des cohortes de cadres intermédiaires**. Ce dont il est fortement question, néanmoins, c'est bel et bien de **modifier**, chez eux aussi (et peut-être principalement), **mentalités et rôles**. Leur travail n'est plus à tenir pour avoir à être «au-dessus» de celui des autres, mais pour «complémentaire» et en incessantes interactions avec ce dernier (remplissant des rôles liés à l'information, l'expertise, l'arbitrage, le soutien, l'apport logistique, la représentation, la prise en main des interfaces externes, la responsabilité de porte-parole, la représentation de points de vue plus globaux...).

LE MANAGEMENT DU XXI^E SIÈCLE : VERS UNE BOUCLE BYNAMIQUE «DIALOGUES» AUTONOMISATION/DÉCONSTRUCTION» RECONSTRUCTION»

Si l'on tente un rapprochement entre ce qui est dit ici et les diverses conclusions tirées des recherches, séminaires, consultations, visites et entretiens effectués jusque-là à travers un ensemble représentatif des structures et entreprises contemporaines à l'échelle de trois continents, on peut dégager quelques lignes forces d'actions-corrrections (telles qu'exprimées, notamment, par les acteurs directement concernés, sur le terrain) afin de mieux réussir la conversion, et s'inscrire dans cet inéluctable courant du management de la transversalité et du contrat-consentement-engagement.

Mieux réussir la conversion

Il s'agit, et ceci est unanime, d'une transformation de tout ce qu'était le management dominant «traditionnel» assis sur sa séculaire rationalité instrumentale et unilatéralement intéressée. Et cette transformation est acceptée, assumée et admise comme radicale. Ce qui cependant, apparaît comme extrêmement **irritant et handicapant, c'est, à tort ou à raison, le flou et le déficit de sens qui entourent la grande majorité des tentatives dites «de changement radical»**. Or, c'est là une cause majeure de ce qu'on désigne, habituellement, par «résistance au changement». Sans contrat-adhésion ou persuasion-agrément, il y a très peu de chances qu'un changement aboutisse réellement.

¹⁶Voir le livre publié par le PDG, R. Semler à ce sujet: *À contre courant*, Paris, Dunod, 1993.

Considérant l'univers et les mentalités dans lesquelles le «nouveau» management doit s'épanouir, il est aisé de concevoir que c'est **la logique de la «raison persuasive» et du «contrat-agrément» qui doit désormais prévaloir**. Celle-ci appartient non à un univers linéaire-mécanique, celui de la raison instrumentale, mais à un univers circulaire-organique, celui de la différence admise, de la rationalité partagée et négociée. Mais, comme par réaction suicidaire, devant les urgences, les défis et l'hostilité-complexité de son environnement, l'organisation d'aujourd'hui induit, sans doute à son corps défendant (et contrairement à ses discours les plus claironnés), des attitudes et des actions toujours plus centralisatrices, plus péremptives, plus unilatérales. Brandissant presque partout l'argument d'autorité derrière une pléthore de «professions de foi participatives» (dont la légitimité et le sens sont inexorablement érodés par un vécu réel quotidien qui n'est que démentis cinglants à des fatras de doubles langages et de langues de bois¹⁷ ...)

Cet effort de cohérence doit commencer par le sommet des organisations. Est-on, là où s'élaborent et s'arrêtent les grandes orientations et décisions, en harmonie quant au sens de ce qui est retenu? Met-on les mêmes significations derrière les mêmes formules? A-t-on une «philosophie» managériale qui encadre les dires et actions et styles des uns et des autres? Où est le fil conducteur qui unit ce qui, au départ, n'est forcément que disparités? Il me semble que pour répondre à de telles questions, il faille faire l'effort de s'interroger sur les perspectives fondatrices des orientations managériales de la fin de notre siècle.

Bien que devant, semble-t-il, d'après les idéologies économiques dominantes, adopter et implanter des idées et des comportements dits «d'entreprise privée», agissant dans un «marché» où il faut désormais «conquérir» le client, il convient de prendre garde à la réelle nature des perspectives qui feront la différence entre l'efficacité (telle qu'entendue aujourd'hui) et la stagnation. Autrement dit, il est des conversions générales préalables à la conversion des structures-managements qu'il faut d'abord réussir, si l'on veut, dans les faits, passer de la logique démobilisante de la rationalité instrumentale, à celle, engageante, de la rationalité partagée. Il convient d'opérer :

_ Une conversion de conception quant au rôle de l'organisation dans la satisfaction respective des agents dont dépend sa propre survie : les actionnaires (intéressés par le court terme et le maximalisme), les clients (intéressés par le rapport qualité/prix/performance) et les employés (intéressés par le sens de ce qu'ils font, l'appropriation et l'équité). Il convient de bien comprendre que l'ordre de la satisfaction de ces agents **doit subir une inversion radicale** où l'employé tient la première place, le client la seconde et le détenteur du capital, la troisième. La logique en est simple : **seul un employé satisfait fera de la qualité et de l'amélioration constante**, la qualité satisfait le client et, ce dernier, par sa fidélité au produit, entraîne la satisfaction de l'actionnaire. Que de puissantes entreprises ont payé - et payent encore - de très lourds tributs à la poursuite du profit maximal au détriment de l'employé ou du client, sinon des deux. Un employé et un client satisfaits seront toujours synonymes d'actionnaires satisfaits, mais jamais l'inverse!

_ Une conversion de conception quant au mode de traitement administratif-comptable de l'employé : celui-ci doit être **moins un «coût» qu'un investissement et moins une «ressource» qu'un partenaire**. Cette seconde inversion permettra de ne plus considérer, par exemple, les efforts de formation comme des «dépenses», et d'inciter l'employé à avoir un comportement non plus de «mercenaire», mais de collaborateur, toujours en état et en conditions de coopérer puisque «promu» au rang «d'actif à valoriser».

¹⁷La plus aberrante de ces contradictions n'est-elle pas celle qui consiste à affirmer plus que jamais auparavant, «le caractère central et primordial de l'être humain», comme «capital le plus précieux»... et n'avoir de cesse de couper les effectifs et de transformer ceux qui restent en « survivants » frustrés et exténués?

_ Une conversion de conception quant au traitement de la relation contractuelle envers les employés, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients ... (où l'aspect «légal» étroit semble prendre le pas sur toute autre considération). Ce qui amène la **dévastatrice confusion «légal/satisfaisant»**. Or, **un contrat peut être parfaitement légal mais totalement frustrant pour l'une ou l'autre des parties**. C'est donc vers **une «gestion» de la satisfaction réciproque permanente** des agents entrant en transaction qu'il faut se diriger. Ceci implique autre chose que des rapports de forces ou des rapports de strict contrôle de clauses contractuelles (un des terrains de prédilection de la rationalité instrumentale). C'est ce que bien des auteurs américains en vogue dénomment le *win-win-game*, le jeu «gagnant-gagnant» où tout le monde, de son point de vue, gagne à entrer en transaction. On est bien là dans une logique où le consentement/agrément priment, plutôt que le seul contrat/imposition.

_ Une conversion de conception quant aux priorités de management : **ne plus confondre «complicé» avec «complexe» et «tangible» avec «intangible»**. Donner toute la place et toute l'importance qu'ils requièrent à l'intangible et au complexe (par exemple : «l'alchimie» qui fait qu'un projet, une équipe de projet, un «plateau»... «prennent» ou non) et cesser de les traiter sur le même mode que le tangible et le compliqué (un autre terrain de prédilection de la rationalité instrumentale). Cela signifie rechercher leur traitement non par l'usage d'outils hyper-rationalo-sophistiqués (comme ceux qui servent à gérer tout ce qui se quantifie, se mesure, se calcule... comme l'économique, le technique, le financiers...) mais par l'apport de disciplines qui, des théories des systèmes, à celle du chaos, en passant par les «humanités», permettent de **ne plus s'acharner à mesurer ce qui ne peut que s'approximer ou s'apprécier**.

S'inscrire dans le management du contrat-consentement

Les lignes de forces à suivre, d'après les indications de divers «terrains» à l'échelle mondiale, pour s'inscrire davantage dans le sens d'un management de contrat-consentement-engagement apparaissent s'articuler autour de ce que je proposerai de désigner par «consolider les dialogues» et «déconstruire-reconstruire».

Consolider les dialogues

Il est des aspects et des bases qu'une majorité d'acteurs de toute organisation considèrent, à juste titre, comme devant être sauvegardés et consolidés, sinon cultivés. Il en est ainsi des **acquis séculaires** en métiers à hautes traditions, en savoirs-faire millénaires, (généraux et locaux) ; en tradition de proximités étroite de métiers différents (entre conception / terrain / encadrement / employé, entreprise / milieu ...). Il en est ainsi également d'autres **acquis plus récents** : les savoir-faire **en international, en interculturel, en gestion de projets ...**, **ce sont là des identités spécifiques** de métiers et d'entités qui se sentent inutilement désagrégées, avec la déferlante meurtrière des robotisations/rationalisations/*réinginiérie*. Une reconnaissance de ces métiers/rôles/identités passe d'abord par l'admission de tous à être des acteurs actifs et interpellants... ce qui implique une généralisation tous azimuts des espaces de dialogues. On peut en dire autant de **la stratégie et des finalités globales**, souvent largement admises dans leurs principes (même si les modalités d'implantation ne sont pas toujours porteuses de toute la clarté et la cohérence souhaitées) mais tellement «appropriées» de façon exclusive par le «sommet». Enfin, et quand on a bien admis qu'une organisation n'est, en dernière analyse, rien d'autre que l'ensemble des **personnes qui la composent et ce qui se passe dans leurs têtes** (tout le reste n'étant que médium ou adjuvant), l'actuelle lourde tendance vers **la reconnaissance de la centralité du «capital humain»** est, somme toute, sans doute la plus cardinale des consolidations à poursuivre... mais avec tout ce qu'elle implique !

Déconstruire - reconstruire

Le maître mot utilisé aujourd'hui, Japon oblige, pour désigner les modes de management performants et efficaces serait le mot «**harmonie**». Mais bien plus qu'un état (ou un «objectif») qu'on peut atteindre et maintenir, il s'agit d'**une**

éternelle conquête¹⁸. Les enquêtes de terrain semblent indiquer quelques pistes claires de déconstruction et de construction autour de la **permanente dialectique entre les divergences et des différences qui fait l'harmonie** :

_ La vision, éminemment technique, qui l'emporte le plus souvent conduit à des comportements et des actes de gestion par trop propices au traitement des problèmes et des personnes sur le mode «cause - effet» plutôt que sur celui de «raison-choix».

_ Le traitement des détails et des signaux faibles (seule garantie de qualité permanente et de non-gaspillage) nécessite le temps réel et la décentralisation des procédures et actes courants, ou spécifiques, or la conjoncture de «crise» pousse beaucoup à rechercher toujours plus de contrôle et de mainmise sur toutes les décisions.

_ Le fonctionnement de plus en plus répandu -et inévitable- en multi-divisions/ multi-produits implique l'éclatement des cloisons, autant verticales qu'horizontales..., mais on continue d'observer trop de guerres de «chefs» et de luttes pour des «territoires» et prérogatives «réservés».

_ La constante situation de différences de points de vue-conflits-négociations qu'implique forcément ce type de fonctionnement est un appel à une attention particulière aux interfaces d'intersections (plutôt qu'aux opérations à l'intérieur de frontières délimitées et fermées) aux arbitrages, aux équilibres dans les négociations... or, on constate plutôt le refus des conflits, ou leur traitement par l'autorité unilatérale, ainsi que le refus de «boucle d'harmonie» : négociation - ajustement - consentement... (le sempiternel «trancher»).

_ L'engagement et le respect de l'engagement ne peuvent se concevoir sans une zone minimale de liberté pour l'acteur, qui, alors pourrait, effectivement, mettre en jeu sa responsabilité (plus dans le sens d'appropriation personnelle de l'acte que d'être «imputable» et «fauteur potentiel»); or, on déplore encore partout un contrôle strictement hiérarchique tatillon, irritant et harassant.

_ Le corollaire de tout cela, c'est que l'on cesse de confondre erreur et faute, une erreur est un signe d'appropriation et de tentative de s'impliquer de «créer» par son propre «acte» et non un délit punissable (deux fois la même erreur, cela peut devenir une faute...) mais, là aussi, on remarque des styles de management inspirant bien plus la hantise d'être pris en faute que le désir de mieux faire.

_ Les statuts et les rôles des cadres intermédiaires sont une clé de voûte dans tout processus de transversalisation. Or, on ne peut «horizontaliser» en conservant des fonctions conçues pour une gestion «verticale» (type de structures qui sont les terrains de prédilection pour l'épanouissement de la rationalité instrumentale hétéronomique).

Et n'oublions pas qu'il s'agit bien de fonctions, c'est-à-dire de rôles à jouer. Le cadre et le cadre intermédiaire ont leur place dans le «transversal», mais en changeant la nature de

la tâche : de «chefs», gardiens des règles et des frontières, ils doivent se muer en aides, en soutiens, pourvoyeurs de moyens et ressources, facilitateurs, fluidificateurs des intersections...

_ L'appropriation, la responsabilisation-engagement ne peuvent être sans changement dans la nature et dans le mode d'exercice du pouvoir. Déconstruire la nature du pouvoir en management hiérarchique-pyramidal c'est admettre la vanité et la dangerosité de son caractère unilatéral et totalitaire, trop soigneusement masqué derrière l'arsenal légal et scientiste dont s'entoure, partout, la rationalité instrumentale.

La «reconstruction» d'une forme de pouvoir plus conforme à «l'esprit horizontal» à la rationalité partagée, c'est la réalisation de ce que la langue anglaise désigne, très opportunément, par «*empowerment*» : céder, donner des parcelles de pouvoir

¹⁸C'est ce à quoi plusieurs spécialistes attribuent la quête de «qualité permanente» des Japonais, par opposition à l'attitude occidentale qui cherche à atteindre des objectifs, puis à s'y tenir. Pour le Japon en particulier, et l'Extrême-Orient en général, rien n'est jamais acquis, et tout est toujours à conquérir et à mériter... il ne peut y avoir «d'objectifs définis à atteindre et s'en contenter».

à tout agent que l'on veut «responsable» et «preneur d'initiatives»... H. Fayol, lui-même, reconnaissait la nécessité de laisser à l'ouvrier un minimum de 5% de «capacité administrative»... Le tayloro-fordisme a réduit cette «capacité» au néant !

_ La communication, dans un management qui tend vers le transversal, la rencontre de rationalités multiples, et la centralité de l'humain, est le nerf de la guerre. Or, des «canaux» que la majorité des employés ressent comme ouverts dans un seul sens (haut vers le bas) ne peuvent être propices à la «mise en commun», en temps réel, de ce qui doit de plus en plus être un travail en simultanéité soutenue, et en interpellations réciproques permanentes.

- Enfin, «l'employé - humain» de l'organisation vivante, intelligente, apprenante, en amélioration continue ... ne peut être un «employé - objet - ressource». Il ne peut être objet de gestion comme tous les autres «moyens». Le traiter en «sujet» doté de libre arbitre, de jugement propre, de raison et de sentiments est le point de départ de tout mouvement vers le développement d'une organisation dite «intelligente», et en tous cas tolérant le partage de rationalité et l'autonomie de l'acteur plus que son «hétéronomie». Et cela ne s'improvise, ni ne se bricole. C'est peut être là la plus fondamentale déconstruction -reconstruction à effectuer : passer de la mentalité «employé-moyen à utiliser» à celle de l'«employé-personne humaine» dont il faut obtenir le choix de donner son meilleur (et non son maximum) individuellement et collectivement.

CONCLUSIONS : LES ESPACES DE PAROLE
COMME BASES D'UN MANAGEMENT
CONSENSUEL ET D'UNE RATIONALITÉ
«PARTAGÉE ≠ AUTONOMIANTE»

Allier les différentes logiques en présence (sièges-usines, firmes-filiales, fournisseur-client, employeur-employé, cadre-employés, entreprise-syndicats, fonctions-métiers, métiers-métiers, ...), c'est le but recherché par le courant de transversalité et de développement des organisations auquel on assiste de plus en plus. Or, «allier des logiques», c'est toucher au(x) type(s) de rationalité(s) en jeu, c'est aussi faire qu'elles puissent **se faire entendre les unes les autres et s'adapter en une résultante harmonieuse et respectueuse des spécificités locales, autant que de l'homme - sujet.**

Dans les affaires humaines, il n'est de moyen plus humain de se faire entendre et s'adapter que la parole. L'organisation n'a donc plus le choix que de **devenir un ensemble d'espaces de parole interreliés**¹⁹. Il convient donc de se pencher sur ce qu'espace de parole veut dire et sur ce que la combinaison être-identité-parole peut apporter à une meilleure compréhension de ce qui se vit dans une **organisation qui n'est humaine que parce que parlante**. C'est là l'objet d'une toute autre réflexion...

¹⁹Ce qui, soit dit en passant, augmente la «connectivité» et la «redondance», deux caractéristiques que la neurophysiologie met au centre des facultés d'intelligence et d'adaptation.

CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DE LA PULSION DE MORT DANS LES SOCIÉTÉS CONTEMPORAINES ET LES ORGANISATIONS MODERNES

Eugène Enriquez*

Sigmund Freud a présenté de manière insistante, à partir de 1920 (dans "Au-delà du principe de plaisir") et de 1930 ("Le malaise dans la culture") l'hypothèse de la présence, dans l'espèce humaine, dans l'individu, dans les institutions sociales, de deux pulsions (entités quasi métaphysiques) antagonistes : la pulsion de vie (Eros) et la pulsion de mort (Thanatos) reprenant ainsi à son compte et approfondissant l'idée formulée il y a plus de deux mille ans par Empédocle d'Agrigente selon laquelle l'univers serait conduit par deux causes : l'amour et la haine.

L'hypothèse freudienne n'a pas été accueillie favorablement par tous les psychanalystes et encore moins par les chercheurs des autres sciences humaines. Certes, l'idée d'une pulsion de vie (Eros) n'a véritablement choqué personne, car Freud ne faisait que donner un autre nom à la libido qui était un élément central de sa théorie. L'amour, le lien affectif, l'amicalité, la "philia" chère aux anciens Grecs a depuis longtemps été considéré comme une force nécessaire au lien social. Même les précurseurs de la sociologie (science qui pourtant a essayé pendant longtemps d'étudier, suivant le précepte de Durkheim "les faits sociaux comme des choses") comme Saint-Simon, Auguste Comte, Fourier, (en particulier), Proudhon ont reconnu le rôle essentiel joué par l'amour et ses dérivés, l'amicalité, la fraternité, la solidarité dans la cohésion sociale.

Par contre, l'idée de la présence d'une pulsion de mort (pulsion de destruction, pulsion agressive innée) intriquée dans la pulsion de vie ou dans d'autres occasions combattant cette dernière frontalement a été rejetée par certains de ses disciples, Reich principalement et encore aujourd'hui par bien des psychanalystes. H. Marcuse a essayé de lui redonner vie en disant que cette pulsion de mort n'était pas une pulsion éternelle mais était la conséquence même du développement du capitalisme le plus sauvage qui visait moins au développement des forces productives qu'au saccage de la planète.

Il ne peut être question dans ce texte bref de fournir une argumentation raisonnée qui nous a amené depuis notre texte sur la "notion de pouvoir" (1967) à adopter cette hypothèse qui permet de rendre compte de bien de processus individuels et sociaux. Nous dirons simplement aux personnes qui ne se fient pas à cette hypothèse qu'ils doivent quand même relever que, depuis la nuit des temps, la violence, le meurtre, la torture raffinée, la guerre, le génocide de populations entières, le désir de faire le mal ont été évoqués et soulignés par tous les historiens et ce dans tous les pays et même dans des peuples archaïques que certains ethnologues ont voulu présenter de manière un peu idyllique, gommant l'aspect agonistique de ces sociétés. Aussi, même si on n'y croit pas, on doit admettre (comme d'ailleurs toutes les religions et toutes les idéologies, les plus diverses, l'ont fait) que le mal (c'est-à-dire la volonté de détruire le sens de la vie) est partout, qu'il se nomme le diable pour les chrétiens et le capitalisme destructeur pour les marxistes.

Aussi, nous semble-t-il plus économique et plus pertinent de donner droit de cité à cette hypothèse plutôt que de la récuser.

Si on examine de près l'œuvre freudienne on doit constater que Freud lui-même n'a pas toujours été clair sur la question. En reprenant cette hypothèse dans notre livre "De la horde à l'Etat" (1983) et également dans des textes plus récents où nous avons affiné notre investigation, nous pouvons distinguer (ce que Freud ne fait pas et tout en restant fidèle à l'inspiration freudienne) sept aspects différents de la pulsion de destruction.

*Prof. Emérito Paris VII - França

a) Il existe chez tout individu une pulsion agressive innée qui contrecarre le développement de la civilisation qui a pour base les sentiments positifs (la reconnaissance d'autrui), également le travail en commun pour lutter contre la rareté et l'établissement de lois et de règles morales. Cette idée était déjà au fondement de l'œuvre de Hobbes auquel Freud emprunte son fameux "homo homini lupus". Cet aspect de la pulsion de mort est le plus contesté par ses détracteurs.

b) Il y a, dans toute espèce vivante et dans l'individu une pulsion à l'autodestruction sous la modalité de la compulsion à la répétition (qui vise au retour à l'état anorganique de non-vivant. Freud écrit d'ailleurs : "tout ce qui vit retourne à l'état anorganique, meurt pour des raisons internes... la fin vers laquelle tend toute vie est la mort et inversement : le non-vivant est antérieur au vivant") et des conduites addictives menant parfois au suicide.

c) Cette pulsion auto-destructive se transforme très souvent en pulsion allo-destructive vis-à-vis de la nature pour s'en rendre maître. En effet, si transformer la nature permet aux hommes de vivre, elle la modifie souvent profondément en faisant disparaître les espèces animales et végétales.

d) L'allo-destruction ne se contente pas de la domination de la nature, elle se conjugue avec l'exploitation et l'aliénation des hommes (esclavage, servage, pouvoir capitaliste) et par l'élimination ou la mise à l'écart des dissidents et des marginaux. Sur ce point, la pensée de Freud est très proche de celle de Marx.

e) Pour que les hommes pensent à transformer la nature et à dominer leurs semblables il est nécessaire que la force essentielle de création (la libido, l'Eros), autrement dit la sexualité génitale soit refoulée ou réprimée en la canalisant strictement dans le processus de reproduction de l'espèce (ce à quoi a profondément contribué le christianisme) et dans le processus productif (la passion pour le travail, l'entreprise, l'argent, comme l'a montré, autrement, Max Weber).

f) Tous ces efforts seraient vains si la pulsion agressive innée maintenait son emprise sur les autres. Aussi, la civilisation va-t-elle proposer des idéaux collectifs, mettre en œuvre un sur-moi collectif rigide qui installera et développera chez les hommes un sentiment de culpabilité toujours plus fort. Ainsi sera créée une Ethique particulièrement cruelle (qui peut prendre naturellement diverses formes) qui obligera les hommes à se comporter de manière conforme aux exigences de la civilisation.

g) Ce sur-moi collectif tend à fondre les hommes en une masse dépendante, homogène et à s'identifier les uns aux autres. La montée de l'individualisme n'empêche pas cette massification. Au contraire. En faisant croire aux hommes qu'ils sont libres et égaux il les amène à vouloir être et avoir ce qu'ont les autres hommes, ce qui renforce le processus de massification. Seul un petit nombre d'individus capables de s'individualiser (et non de s'individualiser) sont capables d'échapper à la "masse compacte" (expression d'Ibsen souvent citée par Freud).

Freud s'est éteint en 1939. Il se demandait alors si Eros était capable de freiner ou d'empêcher la victoire de Thanatos. Le monde a profondément changé depuis cette date. La deuxième guerre mondiale, la croissance économique des grands pays développés, la crise, la mondialisation, etc. nous ont fait et nous font toujours vivre dans un monde profondément différent de celui que Freud connaissait.

Il faut donc, d'une part, repérer (rapidement) quelques configurations essentielles de notre monde actuel et d'autre part, examiner si les différents aspects de la pulsion de mort (ou encore, les diverses pulsions de mort car de nombreux auteurs évoquent la pluralité des pulsions de mort) n'ont pas été profondément modifiés.

LES TRANSFORMATIONS SOCIALES

La seconde guerre mondiale a été caractérisée par la destruction massive des populations civiles et par les génocides juif et tzigane. Si la première guerre avait été une véritable "boucherie" pour les combattants, la seconde, si elle a conduit

à la mort de très nombreux militaires, s'est traduit, elle, par le nombre de victimes civiles innocentes. La conséquence en a été dans le monde entier l'habitude prise par les dirigeants de nombreux pays soit de liquider sommairement un grand nombre de personnes civiles vivant dans des pays considérés comme ennemis (Etats-Unis au Vietnam, France en Indochine, à Madagascar et en Algérie) soit de procéder à l'élimination de leurs propres nationaux perçus comme hostiles ou sans importance (URSS, Chine, Cambodge, Indonésie, Etats d'Amérique Latine) ou encore comme appartenant à des groupes ethniques ou religieux différents de celui des hommes au pouvoir (pays d'Afrique, Algérie contemporaine, Irak, etc.). Ainsi, la deuxième guerre mondiale nous a laissé en héritage la multiplication des meurtres collectifs.

Après les ravages de la guerre, il a fallu reconstruire. Et toutes les nations (en particulier les plus développées) se sont relancés dans l'aventure économique en ayant comme but la croissance économique continue. Du coup, l'économie est devenue progressivement la seule préoccupation de tout le monde, l'argent (le profit) a été érigé en valeur suprême et l'entreprise est passée du stade d'une organisation à celui d'institution c'est-à-dire d'élément essentiel de la régulation globale. Si les différentes crises économiques ont ébranlé divers pays, elles ont renforcé la tendance au combat économique pour permettre la domination de quelques nations, pour maintenir la croissance pour d'autres et pour autoriser la survie pour les dernières.

A l'heure actuelle, il semble que la réussite économique, le profit optimal, la minimisation des coûts, fût-ce au détriment de la santé ou de l'emploi des collaborateurs soient acceptées par tous les secteurs de la vie sociale (non seulement l'entreprise, mais l'école, les hôpitaux, etc. partagent les mêmes valeurs compétitives et tendent à se rationaliser).

Cette dynamique économique et cette emprise de l'économie sur des secteurs réputés non marchands (comme l'école, ou l'hôpital, du moins en Europe) n'aurait pas été possible sans le triomphe de l'individu et de la rationalité instrumentale. Triomphe de l'individu, car les entreprises et les autres organisations pour se développer ont eu besoin que chaque personne se sente éminemment responsable, qu'elle soit prête à prendre des risques, qu'elle ait l'esprit d'initiative et qu'elle se dévoue pour l'entreprise en ayant pour elle une véritable passion¹. Triomphe de la rationalité instrumentale qui fait disparaître la rationalité des fins (Pourquoi on fait quelque chose) au profit de la seule rationalité des moyens (Comment on fait quelque chose) et qui a permis le "boom" technologique dans l'industrie de l'information et de la communication. Ce double triomphe a amené l'émergence de l'individu massifié, continuellement connecté et devant répondre rapidement et de manière adaptée à toutes les sollicitations du monde extérieur.

L'économie étant devenue prédominante a donné naissance au groupe des grands managers et puis plus récemment au pouvoir des grands actionnaires qui sont obsédés par le profit immédiat. D'où l'enrichissement de riches grâce à la spéculation financière et l'appauvrissement des pauvres. Le marché étant devenu, à peu près, le seul régulateur il était évident que les tendances à la mondialisation, déjà bien amorcées, allaient se renforcer, même si depuis quelque temps, elles sont de plus en plus combattues (Porto Alegre devenant le symbole de la résistance à Davos).

LES DIVERS ASPECTS DE LA PULSION DE MORT AUJOURD'HUI

Il nous faut nous demander maintenant si les différents aspects de la pulsion de mort qui ont été relevés sont toujours aussi opérants et s'ils ne s'expriment pas par des modalités différentes.

¹ Ce point sera repris plus loin. Notons déjà que ceux qui ne sont pas des gagnants se verront éliminés, un jour ou l'autre.

a) La pulsion agressive innée: même pour ceux qui ne croient pas en l'existence d'une pulsion innée, force est de constater que l'agressivité, la violence sous toutes ses formes (multiplication des guerres en Proche et Moyen-Orient, en Afrique ; des massacres collectifs (Rwanda), du terrorisme, des meurtres individuels, des actes délictueux, de ce qu'on appelle la violence ordinaire) est en train de croître dans tous les pays, même les plus surs comme le Japon. On n'assiste pas seulement à de la violence directe mais à ce que nous avons appelé "la violence subtile", celle-ci dans les organisations, en particulier. En effet, le monde devient de plus en plus compétitif et il y a de moins en moins de place pour les gens qui ne peuvent pas s'adapter aux formes modernes du travail et pour tous ceux dont les performances (même si elles sont de haute qualité) n'apparaissent pas suffisantes aux yeux de leurs chefs ou n'apparaissent plus utiles au moment des fusions et des acquisitions d'entreprises.

La "lutte des places" suivant l'expression de V. de Gaulejac fait rage car plus personne n'a la certitude de conserver sa place et de plus en plus de monde peuvent être rejetés de leurs organisations même si les individus ont montré fidélité et loyauté à l'entreprise. Ils risquent alors de devenir ce que R. Castel nomme des "désaffiliés sociaux" ou des "inutiles sociaux".

Ceux qui peuvent trouver leur place dans l'organisation doivent continuellement s'accrocher, montrer leur excellence à chaque moment (ce qui est une véritable épreuve), gérer le stress auquel ils sont soumis car ils savent que leur moindre faute sera sanctionnée, se méfier de leurs collaborateurs et de leurs subordonnés qui guettent la place qu'ils pourraient abandonner. On sait, de plus, au moins dans les entreprises françaises (mais il serait étonnant qu'il n'en soit pas de même dans d'autres pays) que si le harcèlement sexuel est assez fréquent, le "harcèlement moral" (M.F. Hirigoyen) a pris de telles proportions qu'une loi, pour le réfréner, a été votée récemment par le parlement. Et même, lorsqu'il n'y a pas de volonté sadique de la part des chefs, on constate que la "culture de l'urgence" (N. Aubert), que l'augmentation des cadences consécutives à l'adoption de nouvelles technologies à la recherche de la qualité, de la gestion à flux tendus, la nécessité du "zéro faute" entraîne des ulcères, des dépressions, des affections musculo-squelettiques. Enfin, pour que l'organisation fonctionne comme un tout, chacun est contraint de refouler ses désirs, ses critiques, ses sentiments, d'apparaître toujours à son meilleur niveau, c'est-à-dire d'accepter le retournement de sa pulsion agressive sur lui-même et de se situer dans une position masochiste, qui se révèle comme fonctionnelle pour l'organisation. Et même si celle-ci essaye de ne pas mettre en œuvre de forces perverses, on peut remarquer que les hommes, craignant toujours d'être dépassés, licenciés, placardisés se mettent spontanément à faire plus que leur travail et s'auto-répriment.

Plus dans la société et dans l'organisation on tend à dire que l'homme est l'élément essentiel de l'organisation, plus en réalité il est rabaisé, obligé de se soumettre volontairement à moins d'être renvoyé ou liquidé physiquement. Le désir de mettre à mort psychologiquement ou physiquement les hommes n'a fait que croître dans nos sociétés. C'était Staline qui avait écrit que "l'homme était le capital le plus précieux". On ne connaît que trop bien ce qu'il a fait des hommes réels.

b) La compulsion à la répétition est moindre dans les sociétés contemporaines qui tentent de se libérer de l'emprise de la bureaucratie qui donnait une large place à cette compulsion et qui transformait bien des membres de l'organisation en des sortes de morts-vivants incapables d'éprouver des sentiments et de prendre des initiatives. En effet, les sociétés et les organisations actuelles exigent la flexibilité, l'agilité, l'adaptation continue et donc la capacité au changement. Pourtant, dans un certain nombre de cas, les individus ont de la difficulté à faire face à leurs responsabilités grandissantes, ressentent de la fatigue à être eux-mêmes (A. Ehrenberg) et à affronter la solitude et le risque. D'où l'augmentation des dépressions qui empêchent les individus de se sentir vivants et les amènent parfois à répéter des actes catastrophiques et une montée non négligeable des suicides.

Par contre, on assiste à la croissance incontestable dans tous les pays des conduites addictives malgré toutes les campagnes de prévention. La consommation de drogues de toutes sortes (en particulier l'héroïne, la cocaïne et le crack qui ont supplanté depuis longtemps les drogues à la mode du début du siècle : morphine, opium), d'alcool, de tabac, d'excitants et de tranquillisants est en nette augmentation. Il semble bien que, dans des sociétés et dans des organisations où chacun est condamné à demeurer constamment excellent, il soit difficile de le faire sans adjuvant pour tenir le coup. Quant aux personnes, plus ou moins marginalisées ou rejetées par la société, elles utilisent ces diverses "potions" pour oublier leur sort, pour pouvoir rêver quand elles ne les emploient pas pour se détruire systématiquement à petit feu. Les études menées aussi bien en France, au USA qu'au Mexique ou au Brésil vont dans ce sens. On peut constater souvent une fascination de la mort qui n'apparaît plus comme inquiétante. D'autres conduites addictives qui semblent apparemment plus régies par le principe de plaisir et la pulsion de vie que par la pulsion d'auto-destruction comme la sexualité débridée et le sport de haut niveau aboutissant souvent aux mêmes résultats. Les conduites addictives, elles aussi, entraînent la montée des dépressions et des suicides.

c) La destruction de la nature (divers types de pollution, aménagement sauvage urbain, industrialisation sans sécurité, déforestation systématique ou remembrement mal fait augmentant les effets des crues de fleuve, production de gaz entraînant l'effet de serre) a pris un tel essor qu'elle a fini par inquiéter les populations. D'où le succès depuis une vingtaine ou une trentaine d'années des mouvements écologiques qui tentent de montrer que le sort des humains est lié à celui de la planète. Aussi, les gouvernants, les grandes multinationales, les organisations sont obligés de tenir compte des répercussions écologiques de leurs décisions. La conférence de Rio, le protocole de Kyoto sont le résultat de ces nouvelles préoccupations. Certes, les décisions favorables à l'environnement sont rares, les gouvernements et les grandes entreprises ne sont guère pressés de prendre les décisions nécessaires et continuent à être préoccupés par le profit à court terme. Mais la pression des populations augmentera dans les années à venir et il est vraisemblable que la protection de la planète (et également des espèces animales et végétales) obligera les dirigeants, malgré leurs résistances, à prendre des décisions favorables à un développement durable et maîtrisé.

d) L'exploitation et l'aliénation s'exprime dans une violence subtile (et parfois une violence réelle comme nous le verrons plus loin), bien que très forte, dans toutes les organisations et en particulier dans les entreprises. Ce point étant fondamental, nous le traiterons plus longuement que les autres.

Les entreprises modernes qui, à l'heure actuelle, ont exporté leurs modes de fonctionnement dans les autres organisations et dans la société tout entière sont saisies par l'imaginaire de la performance et de l'excellence. Elles sont devenues des entreprises stratégiques.

A partir du moment où, depuis la première crise pétrolière, les dirigeants (et d'ailleurs également les autres composants de l'organisation) prennent conscience qu'il n'est plus possible d'avoir une vision à long terme permettant une appréhension totale du monde, ils vont avoir pour ambition de créer des modèles évolutives de fonctionnement qui devront tenir compte des circonstances et des conduites des partenaires et des adversaires. A la programmation à long terme, à la rationalité illimitée (caractéristique de la période technocratique allant de 1945 à 1970 environ) vont se substituer la stratégie et la rationalité irriguées par la passion. Ce qu'il est important de souligner c'est que la capacité stratégique n'est plus réservée, comme dans la technocratie, à une élite disposant d'un savoir exceptionnel, elle est au contraire dévolue à "n'importe qui". Tous stratèges, tous vainqueurs, tous "battants", tous "tueurs cools" et ceci dans toutes les organisations.

Pour favoriser l'émergence de conduites performantes, les dirigeants vont alors - faire en sorte que les individus s'attachent à l'organisation et la renforcent en construisant un imaginaire social leurrant et une maladie de l'idéalité. Imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs

désirs d'affirmation narcissique en se faisant fort de pouvoir y répondre, en tant également que l'entreprise va les assurer de ses capacités à les protéger de la possibilité de la brisure de leur identité. Maladie de l'idéalité en tant qu'elle demande aux individus non seulement de l'idéaliser et de s'identifier à elle mais de lui apporter leur amour et leur dévotion. En conséquence, les valeurs et les normes de l'entreprise seront incorporées par les individus (l'incorporation étant un mécanisme empêchant l'individuation du sujet, autrement dit, la constitution d'un être autonome et auto-référentiel).

- faire taire la possibilité chez les sujets d'une vie intérieure. Les hommes de l'organisation oublieront alors la complexité de leur psychisme. Ils ne prendront pas conscience que leur Soi n'est qu'un rassemblement partiel et temporaire d'un puzzle toujours susceptible de se désintégrer. Ils feront montre d'une personnalité à "faux self" (Winnicott) ou "as if" (H. Deutsch) en adoptant des comportements adaptés aux circonstances.

L'organisation en voulant établir son emprise sur l'inconscient empêche, en fait, les individus d'être eux-mêmes. Ils seront donc aliénés même s'ils ne le perçoivent pas.

- Mettre en place un processus de psychologisation des problèmes. Dans un univers où l'individu est placé au centre, la réussite, comme l'échec, n'est jamais imputé à la structure de l'organisation, mais à l'aptitude de l'individu qui doit, à chaque moment, surmonter les épreuves nouvelles auxquelles il doit faire face.

- Incruster en chaque individu l'idée que "le premier venu" peut être un gagnant, un héros créatif. En fait, chacun doit être créatif mais de la même manière que les autres. L'injonction paradoxale : "Vous devez être vous-même" devient un système de gouvernement. Nous savons que l'injonction paradoxale est le moyen de direction le plus subtil puisqu'il empêche les personnes de se détacher du discours entendu. L'organisation parvient ainsi à ses fins : créer des individus hétéronomes, c'est-à-dire extrêmement dépendants des idéaux de l'entreprise et quelque peu infantilisés. C'est donc à une certaine destruction de l'individu adulte, se définissant par lui-même que l'on assiste.

Cette violence subtile (car elle n'est, souvent, pas perçue), cette aliénation qui fait que les individus vont s'auto-exploiter et réprimer leur personnalité pour la plus grande gloire de l'organisation si elle est la plus fréquente, n'est pas la seule. La violence directe s'exprime souvent par la mise au placard, par les licenciements, par le stress constant (gestion par le stress) et de plus en plus de dirigeants ont une vision cynique de leurs fonctions. Quand ils ne peuvent capter l'inconscient et l'affectivité de leurs collaborateurs ou quand leurs intérêts les y conduisent, ils se débarrasseront de leurs hommes sans éprouver "d'états d'âme".

e) La répression sexuelle était extrêmement forte au début du 20^{ème} siècle. En témoignent les grandes hystériques de Charcot et les premières patientes de Freud. Elle a diminué tout au cours du siècle. A partir des années 1970 on n'a plus parlé de répression mais au contraire de libération sexuelle. De nos jours non seulement l'érotisme est facilement admis, mais la sexualité s'étale dans tous les journaux masculins et féminins, les livres et les revues pornographiques se multiplient et les films "hard" sont fort nombreux. Même dans les films de consommation courante, les relations sexuelles sont présentées directement au public.

Il semblerait donc que cet aspect important de la pulsion de mort (Freud ne disait-il pas que le refoulement et la répression sexuelle faisait vivre les gens dans "un état d'involution" et constituait une blessure essentielle (une castration) pour l'être humain), soit moins apparent. Nous ne le pensons pas pour deux raisons.

1) A force de parler et de faire voir la sexualité, à force de prôner la sexualité libre, celle-ci finit, comme l'avait montré H. Marcuse, par être soumise au "principe de rendement". La jouissance ne devient plus un plaisir mais une obligation. Un homme, ayant des "pannes" (souffrant d'insuffisance ou d'impuissance sexuelle) est vu comme un incapable et se fait rejeter. Une femme, qui ne collectionne pas les amants, apparaît comme n'ayant aucune attirance et est considérée comme (nous nous excusons de la trivialité du terme) une "mal baisée". Il devient interdit

de sublimer. La pulsion sexuelle doit s'exprimer directement. On peut donc se demander si, par une ruse fréquente de l'histoire, la soi-disant libération sexuelle ne deviendrait pas "la contrainte à la jouissance" dont parlait le Marquis de Sade et ne serait pas une amputation de l'aptitude à penser et à rêver.

2) De toutes manières, on connaît tous la loi sociologique selon laquelle plus on parle et plus on écrit sur la sexualité, moins on la pratique. Effectivement, on la pratique peu car l'homme (et la femme) doit mettre sa libido (toute son énergie vitale) au service du processus productif, s'il veut conserver son travail et son statut. Nous avons pu constater que de très nombreux dirigeants d'entreprise et d'hommes politiques (et naturellement des sportifs) avaient dû restreindre leur vie sexuelle, pour être à même d'accomplir leur tâche au mieux.

De toutes manières les civilisations de type capitaliste ont toujours considéré que la sexualité libre (non contrainte par le mariage ou l'obligation de jouissance) était un danger pour la civilisation. C'est pour cela que la télévision montre plus facilement le meurtre (que l'on peut condamner) que le plaisir sexuel (que l'on peut imiter).

f) La civilisation occidentale, dans ses institutions et ses organisations, s'est fondée sur le sentiment de culpabilité (culpabilité sexuelle, culpabilité à ne pas remplir sa mission ou sa vocation au travail comme l'avait bien souligné Weber). Ce sentiment de péché, cette culpabilité a, de tout temps, été un élément moteur des entreprises, les valeurs de l'entreprise formant le sur-moi collectif de l'ensemble des collaborateurs et la culpabilité exprimant l'angoisse devant le sur-moi. Depuis une période plus récente, le sentiment de honte est venu relayer le sentiment de culpabilité. En effet, la honte exprime l'angoisse devant l'idéal du moi (et nous avons vu que les entreprises développaient une maladie de l'idéalité chez leurs collaborateurs). L'idéal de tout homme étant confondu avec l'idéal de l'organisation (maintenant que la conception stratégique est devenue prépondérante dans la société comme dans l'organisation) autrement dit, avec la performance et l'excellence, chaque individu doit éprouver de la honte lorsqu'il ne se montre pas, de façon visible, à la hauteur de cet idéal. Si l'organisation arrive à provoquer chez ses membres à la fois un sentiment de culpabilité et un sentiment de honte, elle a à sa disposition des individus prêts à se dévouer à l'organisation. Si la société y parvient également, les pauvres, les exclus se sentiront coupables et auront honte de leur pauvreté ou de leur exclusion, s'en sentiront directement responsables et n'auront plus ni la force ni le désir de se révolter. A la limite ils voleront ou ils manifesteront une violence réactive pour avoir, comme les autres, des vêtements Benetton ou des chaussures Nike. Mais ils seront incapables de comprendre la violence sociale qu'ils subissent et d'entreprendre des actions collectives pour remédier à cet état de fait.

g) Cette culpabilité et cette honte de ne pas réussir ou de ne pas posséder ce que les autres possèdent (et d'être placé ainsi à la périphérie de la vie sociale) amènent les individus (qui sont de moins en moins des acteurs ou des sujets sociaux) à devenir de plus en plus semblables les uns aux autres. Ils ne se distinguent plus guère que par les marques de vêtement qu'ils portent, le type de voiture qu'ils possèdent, la ville où ils résident. Ils ont, la plupart la même conception du bonheur. Ils deviennent de plus en plus conformes. Plus de transgression comme dans les années post-soixante-huit. Seulement des perversions sans intérêt. Le monde dans lequel évoluent les personnes est touché par "l'insignifiance" (Castoriadis) au double sens du terme : manque de sens, intérêt quasiment nul. Les personnes se passionnent (quand elles le font) pour les sports, les soi-disant "reality-shows", pour la vie privée de leurs stars ou des individus quelconques qui retombent dans l'anonymat aussi vite qu'ils en seront sortis (comme l'avait prévu Andy Warhol). L'individu est de plus en plus massifié, il refoule ses pensées inconscientes, il s'évite lui-même, il n'a plus avec les autres que des stratégies relationnelles. Il s'autodétruit lentement et avec le sourire (ou le rire, omniprésent à la télévision) et il contribue à l'effritement du lien social. La société comme l'homme disparaissent à l'horizon submergés par la médiocrité.

Le diagnostic proposé est sévère et sans doute l'est-il trop. Mais nous préférons forcer le trait pour que les individus se ressaisissent et veuillent redevenir des sujets sociaux.

On peut percevoir, en effet, des éléments, encore discrets, qui manifestent le retour sur la scène sociale de la pulsion de vie. Notons-les simplement.

a) La tendance à la mondialisation, au néo-libéralisme triomphant, à l'homogénéisation du monde (on n'oubliera pas qu'un monde homogénéisé est un monde entropique, soumis à la seule pulsion de mort) préparée dans les réunions régulières de Davos, par celles de Seattle, de Québec est de plus en plus contesté et un contre-mouvement se met en œuvre à partir de Porto Alegre. La défense de la planète, des petits producteurs, des aliments biologiques (contre les OGM), la lutte contre les trusts pétroliers ou médicamenteux sont entrepris par de grandes parties des populations souvent aidées par certains pays.

b) La lutte des classes, encore timide, reprend de la vigueur. Les salariés se manifestent à nouveau pour combattre les plans sociaux et la toute-puissance des actionnaires et des possesseurs de plans de pension.

c) Dans les entreprises, les cadres commencent à douter du management stratégique et des discours, voulant entraîner l'adhésion, de la direction et commencent à développer des stratégies individuelles, pendant que les autres travailleurs s'organisent collectivement.

d) Les acteurs sociaux sont nombreux à être à nouveau préoccupés par l'Éthique et le Politique (l'intervention dans la vie de la cité). L'héritage historique "usé par le capitalisme : l'honnêteté, l'intégrité, la responsabilité, le soin au travail, les égards dus aux autres" (Castoriadis) commence à être défendu et revendiqué. Même un certain nombre de dirigeants d'entreprises se préoccupent de leur responsabilité à l'égard de la société et se disent avoir une mission sociale.

e) Beaucoup de jeunes essaient d'échapper aux conduites addictives et par le théâtre, la musique, le sport bien conduit (sans drogue) à tenter de redonner du sens à leur vie.

f) Les auteurs des crimes collectifs sont poursuivis devant les tribunaux internationaux.

g) La famille redevient une valeur sociale même si la définition de la famille a profondément changé.

Tous ces signes, encore épars et insuffisamment nombreux, montrent que "le pire n'est pas toujours sûr" et que bien souvent lorsque la société et l'individu sont au bord de l'abîme, ils savent réagir à temps, car ils prennent conscience de la possibilité de leur anéantissement. Ils se montrent alors capables d'instaurer un monde et des relations sociales qui leur semblaient utopiques peu de temps auparavant. L'avenir n'est pas joué même si les pistes de dégageement sont encore incertaines et les résultats quelque peu fragiles.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert (N.) (2003) : *Le culte de l'urgence*. Flammarion
Castel (R.) (1995) : *Les métamorphoses de la question sociale*. Fayard
Castoriadis (C.) (1996) : *La montée de l'insignifiance*. Seuil
Ehrenberg (A.) (1998) : *La fatigue d'être soi*. Fayard
Enriquez (E.) (1967) : "La notion de pouvoir" repris dans *Les figures du maître*. Arcanthere
Enriquez (E.) (1983) : *De la horde à l'Etat*. Gallimard
Freud (S.) (1920) : "Au delà du principe de plaisir" in *Essais de psychanalyse*. Payot 1981
Freud (S.) (1930) : *Malaise dans la culture*. P.U.F. 1971
Gaulejac (V. de), Taboada-Leonetti (I.) (1994) : *La lutte des places*. Desclée de Brouwer.
Hirigoyen (M.F.) (1998) : *Le harcèlement moral*. Pocket
Weber (M.) (1905) : *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Agora 2001.

CONVERSAÇÕES, CONVERGÊNCIAS, PARADOXOS, PARADIGMAS E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*

Roberto Fachin**

RESUMO

Este artigo discute a necessidade de conversações em estudos organizacionais e a mensagem que pode ser encontrada em autores antigos e, aparentemente, esquecidos, que conseguem efetuar conversações frutíferas e encontram convergências insuspeitadas entre várias áreas de pesquisa. Discute também os esquemas de poder das tendências dominantes nos estudos organizacionais e a necessidade de conversações para abertura da academia a teóricos alternativos às tendências dominantes. Introduce, finalmente, algumas proposições práticas na linha de trabalhos que tentam abordar a necessidade de melhoria da qualidade nos estudos organizacionais.

ABSTRACT

This article discusses the need for conversations in the area of organizational studies and argues that articles written and published long time ago that appear to have been forgotten can have a message important to be held and be an example of fruitful conversations as they encounter unsuspected convergences among several research areas. The article also discusses the power apparatus of the mainstreams in organizational studies and the need for conversations to open the academia to alternative theories to such streams. Finally, it introduces some practical proposals for the betterment of quality in organizational studies following a line of works that have already treated the subject.

* Agradeço a três amigos que tiveram a gentileza de ler uma versão preliminar deste texto e fizeram sugestões para a sua melhoria. Não menciono seus nomes para não comprometê-los com o produto final deste texto.

** Prof. PUC e UFMG

INTRODUÇÃO

No momento em que Organizações & Sociedade está completando 10 anos de presença contínua entre os periódicos brasileiros de administração, fui intimado, como membro do Conselho Editorial da revista, a apresentar um artigo para o número especial que seria publicado. Concluí, por minha conta, que o texto que eu deveria produzir, tivesse relação com o papel desempenhado pela O&S no Brasil. Assim, o argumento que pretendo desenvolver, entendo eu, é próximo da história da revista O&S que, a uma simples visão dos primeiros números e dos últimos publicados, indica uma preferência, nos números iniciais, a temáticas da administração pública, das instâncias do local, até alcançar, em tempos mais recentes, progressiva ampliação das temáticas a temas outros, de linhas alternativas às tendências dominantes dos estudos organizacionais.

Ainda, como homenagem à O&S, gostaria de mencionar que no número 19 da Revista (setembro/dezembro de 2000) é reproduzida conferência pronunciada por Fernando Prestes Motta, de saudosos memórias, não somente como acadêmico, mas também como amigo de afável convivência, que afirma, logo no início (p. 13), que estava tendo a alegria de “estar (...) participando do relançamento da Revista Organizações e Sociedade, que, no Brasil, é o perfil de revista de administração com que mais eu me afino.” E continuava, afirmando “que poderia contar algumas revistas, uma ou duas na Europa, uma ou duas nos Estados Unidos e essa no Brasil que tem esse perfil, que é uma visão da organização como um sistema social.” (p. 13). A simples menção a essas palavras do Fernando indicam a importância que assumiu, no cenário brasileiro, a O&S.

A produção de um texto que fosse, ao mesmo tempo, representativo do meu pensamento, afinado com o espírito da Revista e trouxesse alguma contribuição efetiva aos estudos organizacionais levou-me de volta a um conceito que aparece com destaque no *Handbook* de Estudos Organizacionais (1999), de cuja organização da edição no Brasil participei intensamente com os colegas Miguel Caldas e Tânia Fischer: o conceito de *conversações*. Também levou-me de volta a textos que li há muito tempo (HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962) e a outros mais recentes (MILLER, 1992) e que me parecem ainda extremamente atuais e estreitamente ligados à idéia de conversações e, aparentemente, esquecidos ou quase esquecidos. Valoriza-se, freqüentemente, na academia, estarmos atualizados com a literatura, citando obras de publicação recente. Esquece-se ou deixa-se que se esqueçam textos antigos, que por algum motivo não atingiram a condição de clássicos mas que, ainda assim, trazem descobertas superiores às pretensas novidades de textos mais recentes. E, afortunadamente, caminham na direção contrária de certas tendências dominantes nos estudos organizacionais.

O que pretendo, assim, é trazer aos leitores alguns exemplos de conversações que trazem uma renovação de temas, descobrem convergências insuspeitadas entre linhas e áreas de pesquisa distintas ou contestam conhecimentos pretensamente estabelecidos. Tudo isso visando a um entendimento da perspectiva de frutíferas conversações. Nada de extraordinário, mas que entendo possam contribuir para o avanço das temáticas e preocupações existentes na área.

Poder-se-ia, aqui, identificar uma certa sintonia com o *Handbook* atrás referido, ao lembrar que o artigo introdutório, de autoria de Clegg e Hardy (1999), indicava a importância daquela obra no desenvolvimento de “conversações” e no apoio aos teóricos alternativos às tendências dominantes na área de estudos organizacionais. Nessa introdução, discutiam-se questões como o “*protecionismo* daqueles que se encontram intelectual e poderosamente entrincheirados, preparados para preservar o capital intelectual que forma a base de seu poder” (p. 35), bem como fazia-se referências a ‘guerra de paradigmas’, dentro de estratégias políticas dos protecionistas para “investir a velha elite com poder necessário para selecionar as abordagens alternativas.” (p. 36). Em outro texto (BURREL, 1999), dava-se relevância a temas como paradigmas e paradoxos e em todo o livro, de certa forma, havia forte ênfase a discussões sobre “pós-modernismo”, por exemplo. A ênfase que Clegg e Hardy davam a *conversações* abria-se, assim, para enfrentar o poder de elites intelectuais na preservação de correntes ou paradigmas.

Ainda não se avaliou o impacto do *Handbook* na renovação da literatura brasileira em estudos organizacionais e na ênfase ao desenvolvimento de conversações. Mas, sem contar publicações de artigos com temáticas novas (estética organizacional na O&S, por exemplo) ou introduzem novas abordagens (pós-modernismo na RAE, por exemplo), vejo surgirem, em veículos vários, sinais de perturbações e preocupações de importância em nosso campo de estudos (ver por exemplo: o *Fórum Desenvolvimento de Teoria*, na Revista de Administração de Empresas, de julho/setembro de 2003; o texto de Bertero, Caldas e Wood Jr. na seção *Documento* da Revista de Administração Contemporânea, de jan/abr de 1999; a seção *Opinião*, do site da **Anpad**, com contribuições de Carlos Osmar Bertero e Clóvis Luiz Machado-da-Silva; as seções *Documento e Debates* da Revista de Administração Contemporânea; a seção, de feição semelhante, envolvendo réplica e tréplica, introduzida na Organizações & Sociedade; a seção *Pensata*, da Revista de Administração de Empresas). Todas elas evidenciam ebulição no sentido de melhoria da qualidade de nossa produção científica. E quem sabe, digo eu, abrindo espaço para novas abordagens. Encerro estas palavras iniciais, com as palavras de Clegg e Hardy (1999, p. 37-38):

Para entender o debate dos paradigmas, devemos vê-lo como uma luta por espaço acadêmico entre indivíduos com valores, hipóteses e agendas muito diferentes, como se fosse um torneio metafórico (...). Os protecionistas dos paradigmas defendem deliberadamente uma estratégia política para definir os estudos organizacionais ao investir a velha elite com poder necessário para selecionar as abordagens alternativas. Outros, independentemente de que lado estejam posicionados, tentam criar novos espaços para as novas alternativas. Ficamos com os últimos, desde que (...). O agnosticismo valoriza a conversação, o discurso e o debate cooperativo aberto além fronteiras. (...)

CONVERSÇÕES, CONVERGÊNCIAS E TEXTOS QUASE ESQUECIDOS

As questões discutidas por Clegg e Hardy e as minhas observações do cenário atual da academia brasileira levam-me, pois, a discutir, aqui, exemplos de conversações que se constituem em desafios a tendências dominantes e explicam, quem sabe, porque certos textos são esquecidos e, quem sabe, explicar porque certos autores aparecem, freqüentemente, sem representar contribuições valiosas. Ou, explicando de outra maneira: as disputas de poder dentro do campo dos estudos organizacionais talvez expliquem o que acima afirmamos.

Mas, algumas obras marcaram minhas leituras, mesmo que não sejam elas integrantes das tendências dominantes ou, quem sabe, por isso mesmo. Pergunto-me, freqüentemente, quais são os clássicos da nossa área. Na mesma linha de raciocínio, Bertero (2003) em "opinião" percuciente e provocativa, a propósito dos textos que *permanecem*, assim se exprimiu:

"A interrogação que permanece é qual a efetiva relevância de tudo isso que escrevemos e publicamos. Claro só o tempo dirá. Mas não é difícil lembrar que muito provavelmente não seremos lembrados, a não ser em blocos, como convém a produtos industriais¹. Ninguém se lembra de um produto singular, mas todos serão capazes de falar em Ford modelo T ou

¹ O autor, Carlos Osmar Bertero, referia-se, no parágrafo anterior do texto, ironicamente, ao "modo industrial de produção científica" que "implica sempre em falta de originalidade inevitável, mas sempre com produtos metodologicamente certificados por ISOs diversas que asseguram a sua qualidade e rigor. Muitas vezes, ao lermos um produto, percebemos qual o referencial teórico em que ele está situado e, se formos do ramo, seremos capazes de saber quais são as conclusões, mesmo sem ler o trabalho. Trata-se de um gênero oposto ao filme de suspense. Aliás, até se aconselha que se conheça primeiro o final. Daí, o produto vir sempre acompanhado de um 'abstract' para conforto do consumidor (leitor)."

em rádios de válvulas a vácuo ou de fibras de poliéster. Acredito que os poucos ainda lembrados serão os que produzem o que Kuhn chamou de novos paradigmas e que paradoxalmente acabam não fazendo “ciência normal.”

Foi pensando em tudo isso, que voltei a um texto, praticamente esquecido (pois custei a encontrar cópia dele, dada a sua idade – texto de 1962) mas nem por isso menos importante, lido há anos. Dois autores de renome reuniram-se e identificaram *convergências* nas contestações que autores, que trabalhavam em três áreas de conhecimento distintas, faziam a generalizações amplamente aceitas, existentes na literatura. O início do texto (HIRSCHMAN E LINDBLOM, 1962, p.211) é muito significativo:

Quando, em pesquisa em suas diferentes matérias, um grupo de cientistas sociais, cada um independentemente dos demais, parece convergir para uma visão algo não ortodoxa de certos fenômenos sociais, a pesquisa apresenta-se em bom estado de adequação.

A argumentação do artigo de Hirschman e Lindblom (1962) começava por expor a posição de Hirschman contra o crescimento equilibrado (*balanced growth*) como política “*sine qua non* do desenvolvimento ou como significativamente próximo de uma política de desenvolvimento” (HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962, p. 211). Embora a aparente e lógica ordem inerente a um crescimento equilibrado, o crescimento desequilibrado (*unbalanced growth*) consegue mover a economia mais rapidamente, mesmo com aparente esquisitice e canhestramente do que em condições de expansão equilibrada, isto é, “é provável que haja exagero na utilização de recursos em condições de desequilíbrio, mas esses próprios desequilíbrios *chamam* mais recursos e investimentos do que seria disponível em outras condições” (p. 212).

A conclusão é significativa:

Em outras palavras, dentro de certos limites, a economia feita no uso de recursos em situações de crescimento equilibrado é muitas vezes superada pela mobilização crescente de recursos possibilitada pelo crescimento desequilibrado. (HIRSCHMAN E LINDBLOM, p. 212).

Em seqüência, os autores supracitados invocam a produção acadêmica de Klein e Meckling no estudo da experiência militar com políticas alternativas de pesquisa e desenvolvimento no campo de sistemas de armamentos, encontrando *convergências* com as conclusões antes citadas. Os artigos de Klein (1958, 1960) e de Klein e Meckling (1958) referidos argumentam que o desenvolvimento de sistemas de armamento é simultaneamente menos dispendioso e mais rápido “quando marcado por duplicação, “confusão” e falta de comunicação entre pessoas que trabalham em linhas paralelas”. Hirschman e Lindblom (1962, p. 213) ainda concluem com as seguintes palavras:

“Talvez de forma mais fundamental, eles [Klein e Meckling] argumentam contra esforços árduos no sentido de integrar vários subsistemas em um sistema geral harmonioso e bem articulado; em vez desse esforço eles advogam a exploração de idéias férteis sem qualquer consideração por qualquer “adequação” a um padrão de especificações previamente definido.”² Ou seja, o progresso técnico e as invenções “seguem uma ‘trajetória própria’ que se deve acatar, isto é, em lugar de ficar agastado, num estágio inicial de desenvolvimento do sistema com a ‘falta de equilíbrio’ entre as especificações de desempenho (o engenho em processo de desenvolvimento conseguiu chegar a um estágio máximo de velocidade

² No caso, as especificações de desempenho de que tratam Klein e Meckling é no sentido de buscar um mínimo de desempenho em, por exemplo, duas características específicas - alcance (*range*) e velocidade (*speed*) - no desenho de um novo engenho aeronáutico em desenvolvimento. Como afirmam Hirschman e Lindblom (p. 213) “deve-se favorecer uma abordagem de alcance do objetivo através de uma trajetória (*path*) desequilibrada, em lugar de uma de tentar alcançar o alvo de forma direta”

e muito pouco alcance) devemos prosseguir com tentativas de desenvolvê-lo da melhor maneira que pudermos sem qualquer referência a um ponto S pré-determinado.” (HIRSCHMAN & LINDBLOM, 1962, p. 213)

O raciocínio de Hirschman & Lindblom encontra, assim, na obra de Klein e Meckling, identificações que aparentemente vão de encontro a princípios universalmente buscados na ciência administrativa, qual seja, a de buscar eficiência e **economia de recursos acima de qualquer outra consideração. E, assim, como vocacia do crescimento equilibrado** parece não ser a melhor alternativa, como os estudos de Hirschman indicaram, também a **duplicação de recursos** parece ser melhor caminho para a criatividade, à revelia de considerações comuns, no sentido de uma pretendida racionalidade voltada a critérios exclusivamente de eficiência. Ou seja, num cenário de incerteza, “a configuração final do sistema é desconhecida e o conhecimento aumenta à medida que alguns dos subsistemas se articulam” (HIRSCHMAN & LINDBLOM, 1962, p. 214).

A questão da “trajetória própria” tende a explicar muitas coisas, hoje em dia. E o conceito de “*path dependence*” (ver David, 1985, p. 332 apud ARAUJO E REZENDE, 2003; REZENDE, 2003) – ou seja, dependência de uma trajetória – parece novamente repor na ordem do dia, questões que são aparentemente ilógicas. Novamente, encontra-se um conceito que tenta demonstrar a impossibilidade de encontro de uma racionalidade “*tout court*”. E, se bem observarmos, tem estreitas relações com o que foi atrás referido no texto de Hirschman e Lindblom. Novamente, fica-se em busca de encontrar razões para entender porque certos fenômenos acontecem de uma determinada maneira. A definição clássica de trajetória própria (como a traduzimos) ou de *path dependence* (dependência da trajetória, literalmente) é a apresentada por David (apud ARAUJO E REZENDE, 2003, p. 721):

“uma seqüência de eventos econômicos dependente de uma trajetória demonstra que influências importantes sobre o resultado eventual podem ser exercidas por eventos remotos no tempo, inclusive acontecimentos dominados por elementos de oportunidade em vez de serem dirigidos por forças sistemáticas (...)”

Segundo Araujo e Rezende (2003, p. 721), “a dependência da trajetória (*path dependence*) pergunta sobre seqüências determinadas de ações que resultam em um evento específico, forçando-nos a mergulhar mais fundo nos mecanismos que buscam uma associação lógica entre eventos”. Nesse contexto, é importante que se afirme que mesmo que se acredite que os eventos podem ter causas temporais remotas, não quer isso fazer crer que eles sejam predeterminados e, sim, que eles podem seguir muitas e diversas trajetórias que levam a resultados diferentes. Essa conclusão, de texto recente, harmoniza-se perfeitamente com os estudos de Klein e Meckling (apud HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962) escritos há mais de 40 anos.

A terceira linha de convergência apresentada pelo estudo de Hirschman e Lindblom (1962) é a representada pelos estudos de Lindblom sobre os processos de formulação de políticas. De natureza diferente dos estudos já referidos, de Hirschman e de Klein e Meckling, que lidam com contextos de resolução de problemas, os diferentes trabalhos de Lindblom, como o texto de Hirschman e Lindblom (1962, p. 215) indica, “aspiram a generalizações razoavelmente adequadas ou a aquilo que, em alguns usos, seria chamado de construção de teoria” o que torna as diferenças de propósito e as convergências encontradas mais dignas de nota.

As características dos estudos de Lindblom³, segundo Hirschman e Lindblom (1962, p. 215) são as de:

³ As obras de Lindblom referidas são as seguintes: LINDBLOM, C.E. *Policy analysis*. *Amer. Econ. Review*, n.48, p.298-312, 1958a; LINDBLOM, C.E. *Tinbergen on policy making*. *J.Polit.Econ*, n.66, p.531-538, 1958b; LINDBLOM, C.E. *The handling of norms in policy analysis*. IN: M.Abramovitz (ed) *Allocation of Economic Resources*. Stanford Economic Press, pp. 160-179, 1958c.; LINDBLOM, C.E. *The science of muddling through*. *Publ.Admin.Review*, n.19, p.79-88, 1958d. (apud HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962).

“**negar a validade geral** (ênfase minha) de dois pressupostos implícitos na maioria da literatura sobre formulação de políticas. O primeiro pressuposto é que problemas de política pública podem melhor ser resolvidos se tentarmos compreendê-los enquanto tais; o segundo é que existe concordância suficiente quanto aos critérios adequados de escolha entre alternativas de políticas possíveis.”

Hirschman e Lindblom (1962) reproduzem, a seguir, as descrições convencionais a respeito da tomada de decisão racional que identificam as etapas desse processo como sendo as seguintes: 1) clarificação de objetivos ou valores; 2) levantamento de meios alternativos para alcançar objetivos; 3) identificação das conseqüências, incluindo efeitos laterais ou subprodutos, de cada meio alternativo identificado; 4) avaliação de cada conjunto de conseqüências em relação aos objetivos buscados. Concluem, a seguir, com as palavras de Lindblom que afirma que, por um conjunto indeterminado de razões, essa tentativa *sinótica* ou abrangente de resolução de problemas não é, em verdade, possível eis que a “clarificação de objetivos acaba por resultar em conflito social, que a informação necessária é, ora não disponível ou disponível somente a um preço que se torna proibitivo ou, ainda, que o problema é simplesmente demasiado complexo para as capacidades intelectuais do homem que são finitas.” (HIRSCHMAN E LINDBLOM, 1962, p. 215). Desse conjunto de idéias e raciocínio surgiu o que Lindblom definiu como *incrementalismo desarticulado ou disjunto* significando que em muitos momentos devemos afastarmos da busca por compreensão abrangente dos problemas em foco. Note-se que o texto de Hirschman e Lindblom data de 1962 e o clássico de Lindblom, **The science of muddling through**, tinha recém sido publicado (em 1959). As características do incrementalismo desarticulado são assim resumidas (HIRSCHMAN e LINDBLOM, 1962, P. 215-6):

- A. tentativa de compreensão da política limita-se a políticas que difiram só de forma incremental da política atual.
- B. Em vez de simplesmente ajustar meios a fins determinados, escolhem-se os fins que são adequados a meios disponíveis ou quase disponíveis.
- C. Somente um reduzido número de meios (políticas alternativas possíveis) é levado em consideração, como corolário de A.
- D. Em vez de comparar meios ou políticas alternativas à luz de fins ou objetivos desejados, fins ou objetivos alternativos são também comparados à luz de meios ou políticas requeridos e suas conseqüências.
- E. Fins e meios são escolhidos simultaneamente; a escolha de meios não é conseqüente à escolha de fins.
- F. Fins são indefinidamente explorados, reconsiderados, descobertos, em vez de fixados de forma relativa.
- G. Em qualquer dado ponto analítico ('ponto' refere-se a qualquer indivíduo, grupo, agência, ou instituição), análise e formação de políticas são em série ou sucessivas; isto é, problemas não são 'resolvidos' mas são atacados de novo.
- H. Análise e formulação de políticas são remediais; eles afastam-se dos problemas em vez de tomarem a direção de objetivos conhecidos.
- I. Em qualquer ponto analítico, a análise de conseqüências é muito incompleta.
- J. Análise e formulação de políticas são socialmente fragmentados; eles andam na direção de um número elevado de distintos pontos, de forma simultânea.”

A característica mais surpreendente do incrementalismo desarticulado é a indicada em I (como indicam HIRSCHMAN E LINDBLOM, 1962, p. 216), ou seja, de que não se constróem tentativas de abrangência do todo (compreensividade) e que, ao contrário, conseqüências importantes de políticas alternativas são simplesmente ignoradas em algum ponto da análise de políticas, mas o que é ignorado num momento pode ser retomado em outro (minha ênfase), conforme indica a característica J (supra) dada a natureza fragmentária do processo decisório. Tudo

isso, praticamente leva a atingir-se um nível tolerável de racionalidade no processo decisório.

As contribuições de Hirschman e Lindblom (1962), no artigo supra citado, foram sendo gradativamente consagradas e uma série de autores expõe conceitos e conclusões que também convergem para os mesmos pontos. Por exemplo, Cyert e March (1963)⁴ que definem, entre outras coisas, que as organizações não têm objetivos, que quem os têm são os indivíduos e, assim, a organização deve ser vista como uma coalizão; conseqüentemente, o processo decisório organizacional é visualizado como um processo político. Graham Allison retoma, em 1971, o modelo de Cyert & March e, em sua análise da crise dos mísseis cubanos, em seu modelo II (processo decisório organizacional) consegue trabalhar com procedimentos organizacionais padronizados como explicativos das decisões tomadas pelas organizações que não são identificadas como organizações monolíticas, mas sim como organizações compostas de sub-organizações frouxamente ligadas entre si. Além disso, o processo de busca de soluções para problemas existentes é um processo seqüencial e recorrente e busca-se evitar a incerteza, em vez de resolvê-la.

Assim, as conclusões de Lindblom, acima referidas, datadas na primeira versão, do ano de 1959, foram sendo gradativamente confirmadas em estudos posteriores que consagram um determinado tipo de interpretação dos fenômenos organizacionais.

○ PARADOXO DE ÍCARO

A literatura sobre estratégia tem insistido sobre concentração em pontos fortes. Danny Miller desafia essa proposição, trazendo aos leitores a mitologia grega como inspiração para contrariar uma das tendências dominantes na área de estratégia. É uma conversação que se constitui em obrigatória ao provocar o leitor com o paradoxo de Ícaro (MILLER, 1992). É texto provocativo, criativo, mas nem por isso de ampla divulgação e aceitação, talvez porque também contrarie a tendência dominante e imprima incerteza às recomendações sobre gestão. O que ele faz é desafiar generalizações amplamente aceitas.

O que vem a ser o paradoxo de Ícaro? Seu grande ativo tornou-se a causa de sua derrota. Lembremos que a mitologia grega nos conta que Ícaro, com suas asas de cera artificial, voou tão alto, mas tão alto mesmo, que chegou perto do sol e, inevitavelmente, derreteu-lhe a cera das asas, causando-lhe a morte no mar Egeu. Ou seja, que o poder de suas asas deu-lhe causa para sua derrota. Como afirma Danny Miller, o mesmo paradoxo pode ser aplicado ao entendimento do que acontece em empresas extraordinárias, pois "seus sucessos e seus pontos fortes freqüentemente conduzem-nas, seduzem-nas para excessos que causam seu declínio" (MILLER, 1992, p. 24).

O que, especificamente, quero acentuar nesse texto de Danny Miller é que propostas comuns no campo da estratégia empresarial, advogando concentração dos planos nos pontos fortes da empresa, aparentemente um consenso entre consultores e a maioria dos professores da área, são colocadas em xeque pelo estudo aqui salientado. Particularmente, Miller acentua que coisas que levaram empresas ao sucesso, quando acentuadas em excesso, provocam declínio e fracasso. O estudo de Miller é empírico e várias empresas de estrondoso sucesso foram estudadas e quatro distintas *trajetórias* de declínio foram encontradas. Em todas aparece a tendência de "estender e amplificar as estratégias às quais as empresas creditam o sucesso que alcançaram" (MILLER, 1992, p. 24). Por exemplo:

⁴ A obra de Cyert & March é outra das obras que julgamos quase esquecida, em menor grau do que o texto de Hirschman e Lindblom, no entanto. Ela é bastante citada, mas temos a sensação de que é pouco lida. É a mesma sensação que temos com respeito a uma obra como *Os sertões*, de Euclides da Cunha, muito citada mas, supomos, pouco lida.

“Atenção produtiva ao detalhe, por exemplo, se transforma numa obsessão por minúcias; inovações compensadoras fazem uma escalada na direção de invenções graciosas; e crescimento de forma ponderada torna-se uma expansão sem rédeas. No sentido contrário, atividades que foram meramente desenfáticas – i.e., não foram vistas como essenciais para a receita de sucesso da organização – são virtualmente extintas. Um marketing modesto se deteriora em promoções sem brilho e em distribuição não adequada; uma engenharia tolerável caminha para uma concepção de qualidade inferior. Como resultado, atingimos estratégias menos equilibradas, concentradas cada vez mais em torno de um único ponto forte que é indevidamente amplificado enquanto outros aspectos são esquecidos quase inteiramente.” (MILLER, 1992)

O mesmo Danny Miller, em artigo publicado um ano depois, caminha na mesma direção e defende uma chamada tese da simplicidade, explicitando que a maioria das organizações bem sucedidas caminham na direção de arquiteturas mais simples e não de arquiteturas mais complexas. Mas, diferentemente do que parece indicar à primeira vista, como no caso do paradoxo de Ícaro, as “estratégias de tais empresas, por exemplo, transformam-se em receitas” (MILLER, 1993, p. 134) esquecendo-se da complexidade inerente aos processos organizacionais. Os diferentes aspectos de uma organização, como ensinado por Danny Miller, são considerados menos complexos, por entenderem que o sucesso é atribuído a determinadores fatores. Ou, em suas palavras:

“Culturas se tornam menos amplas para espelhar as visões e as práticas apenas de um grupo na organização, assim como rotinas e sistemas ficam mais concentrados, focalizados. Todas essas tendências interagem para produzir configurações rígidas – mas em última instância, essas configurações se distendem, tornam-se exageradas e lhes falta riqueza e sutileza. (...) Eventualmente, *tais empresas comportar-se-ão mais como máquinas e não como organismos, de modo que a surpresa e o acaso, fontes de muito conhecimento, são perdidos* (itálico adicionado) (...) As atividades tornam-se mais temáticas, mais especializadas e mais uniformes. Logo o sistema deixa de reconhecer “ruídos”: não há mais bobos da corte, nem advogados do diabo, nem iconoclastas que consigam apresentar qualquer argumento, qualquer modelo contraditório do mundo visualizado (...) Essa conformidade, certamente, ocasiona decréscimo na flexibilidade, provoca miopia e bloqueia aprendizado e adaptação”

CONVERSANDO E CONCLUINDO

O texto que apresento, aqui, inspirado em série de convicções e percepções, procura mostrar como caminhos originais de autores não vinculados a tendências dominantes nos estudos organizacionais, produzem textos que desafiam alguns conceitos e teses aparentemente solidificados na literatura. Por outro lado, por não estarem devidamente afiliados a tendências dominantes, aparentemente são esquecidos ou quase esquecidos e não encontram discípulos que tentem prosseguir questionando supostas certezas da literatura organizacional. Neste texto, procuro transmitir a convicção de que há muitos outros aspectos sob a terra que merecem ser examinados e espaço precisa ser aberto para tais autores e temáticas. A O&S tem sido uma revista que abriga diferentes pontos de vista e abre alternativas. Nesse sentido, ela é um veículo importante entre os periódicos brasileiros de administração.

A referência que atrás fiz, a respeito das indagações e perturbações que cercam o campo de estudos organizacionais, refletida nos vários documentos ou seções de periódicos existentes, necessita um complemento, qual seja o de apre-

sentar algumas proposições nessa conjuntura de melhoria da qualidade da produção científica brasileira. Muitos autores têm acentuado diferentes aspectos dessa “qualidade” (ou falta de).

Sem querer ser exaustivo, lembro que recentemente, texto de Caldas, Tinoco e Chu (2003), acentuava, na linha de outros estudos produzidos de avaliação da produção acadêmica brasileira (por exemplo, VERGARA e CARVALHO Jr., 1995), a dependência dos autores brasileiros da literatura estrangeira, particularmente a americana, e dava especial ênfase à excessiva auto-citação (sua e de sua instituição) a denunciar uma falta de conversações dentro da academia brasileira. A falta de conversações dentro da academia brasileira talvez possa ser atribuída ao que Vergara e Carvalho Jr (1995) identificaram – ao fato de ser um conhecimento legitimado no circuito internacional – do que a outros fatores. Avento a possibilidade de que a auto-citação possa ser uma tentativa de formar um bloco de poder acadêmico, demonstrando produção quantitativa e qualitativamente desenvolvida e, concomitantemente, a falta de leitura e respeito acadêmico de autores brasileiros. O que importaria seria escrever, mas não é assim tão importante ler os outros colegas da academia brasileira..

Por outro lado, pode-se, hoje, apontar outros fatores infra-estruturais como interferindo neste contexto. A facilidade de fontes bibliográficas é um desses. A disponibilidade, hoje, de bancos de dados acessíveis via eletrônica, permite o acesso fácil a referências de textos produzidos em periódicos publicados em inglês. E os textos produzidos em outras línguas: português, francês, por exemplo? Só recentemente, os anais do ENANPAD passaram a ser disponíveis via eletrônica, mas como pesquisar por palavras-chave? E os periódicos brasileiros? Na ânsia por publicar – tão identificada por texto de Cristina Carvalho e Marcelo Vieira, na O&S, com réplica de Carlos Osmar Bertero e tréplica de Vieira e Carvalho⁵– há recurso a fontes bibliográficas internacionais, mas há pouco acesso fácil à literatura nacional.

A questão dos avaliadores de produção científica também é um aspecto que merece ser examinado. O texto de Bertero, Caldas e Wood Jr (1999) trata, entre outras coisas, da falta de homogeneidade na definição de critérios de avaliação **de artigos e da problemática do gatekeeping** como mecanismo de desenvolvimento da área e das cautelas que se deve ter a esse respeito (ver página 172 do texto). Critérios bem definidos de avaliação de artigos submetidos a periódicos ou em congressos acadêmicos em que a referência a autores nacionais esteja presente e em que prevaleça uma linha de argumento (ver seção Documento e Debates da Revista de Administração Contemporânea, com artigo de Pedro Lincoln Mattos) podem ser fator importante para a melhoria da qualidade em padrões internacionais. O aumento do número de avaliadores, por exemplo, em encontros da ANPAD e mesmo nos periódicos que crescem em número e se preocupam cada vez mais com qualidade, naturalmente não é solução e sim mais um problema para a homogeneidade da avaliação.

Finalmente, vislumbramos um futuro promissor primeiramente nos encontros por área da ANPAD (estudos organizacionais –ENEO; estratégia – 3 Es), na instituição dos associados individuais à ANPAD, por área de interesse, à semelhança do que já propus – mas sem sucesso (ver meu depoimento na RAC, v.1.n.1, 1997, p. 153) . A constituição efetiva de comunidades intelectuais que se comuniquem durante o ano pode assegurar a melhoria da qualidade e as conversações tão esperadas.

Exceção feita a tais providências, o que importa é não esquecer que a criatividade do texto, a novidade do argumento, como expresso nos exemplos de conversações apresentados aqui neste texto, não seja esquecido e que autores aparentemente antigos mas que têm ainda coisas a dizer, sejam lidos e refletidos.

⁵ CARVALHO, Cristina e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. CARVALHO, Cristina e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Algo está podre no Reino da Dinamarca. Seção Idéias em Debate O&S v.10, n.26, jan/abr 2003; BERTERO, Carlos Osmar. Comentando. Seção Idéias em Debate. O&S v. 10, n.26, jan/abr 2003; CARVALHO, C. E VIEIRA, M.M.F. Tréplica ao Professor Bertero. Seção Idéias em Debate. O&S v.10, n.27, mai/ago 2003.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração nas palavras de seus Presidentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1., n.1, jan/abr 1997 (depoimento de Roberto Costa Fachin (1983-1984), pp.152-154.

ALLISON, Graham. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston, Little Brown, 1971

ARAUJO, Luis e REZENDE, Sergio. Path Dependence, MNCs and the Internationalisation Process: a Relational Approach, **International Business Review** 12: 719-737, 2003.

BERTERO, Carlos Osmar. Opinião: **Produção Científica Ontem e Hoje**. (http://www.anpad.org.br/opinião_bertero_site_main.html)

BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr, Thomas. Produção Científica em Administração de Empresas: Provocações, Insinuações e Contribuições para um Debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.1, jan/abr 1999, pp. 147-178.

CALDAS, M.; TINOCO, T.; CHU, R. Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no Enanpad, na década de 1990: um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história recente da produção científica da área. **XXVII ENANPAD**. Atibaia, SP, 20 a 24 de setembro de 2003, (CDRom - GRT 2319)

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. IN: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org. da edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. I – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais São Paulo, Atlas, 1998, pp.27-58.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org. da edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. I – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais São Paulo, Atlas, 1998.

CYERT E MARCH (1963) **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963.

HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

KLEIN, H. A radical proposal for R & D. Fortune, may 1958, p. 112 apud HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

KLEIN, H. The decision-making problem in development. Paper no. P-1916, the RAND Corporation, Santa Monica, California, Feb. 19, 1960 apud HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

KLEIN, H. e MECKLING, W. Application of operations research to development decisions. **Operations Research** 1958, pp.352-363 apud HIRSCHMAN, A.; LINDBLOM, C. Economic Development, Research and Development, Policy Making: some converging views. **Behavioral Science**, 7 (211-222), 1962.

MILLER, Danny. The Icarus Paradox: how exceptional companies bring about their own downfall. **Business Horizons** vol35, no. 1, pp. 24-35, jan-fev. 1992.

MOTTA, Fernando Prestes. Organizações e Sociedade: a cultura brasileira. **O&S**, v. 7, n.19, , p. 13-17, set/dez 2000.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Path Dependence and Internationalisation: The Case of a UK Firm in Brazil. **XXVII ENANPAD. Anais** (em CdRom). Área de Gestão Internacional. Atibaia, Sp, 20 a 24 de setembro de 2003.

VERGARA, S.C.; CARVALHO, D.D.S. Nacionalidade dos autores referenciados na ~~literatura brasileira sobre organizações~~. **XXIX ENANPAD. Anais**. João Pessoa, v. 6 (Organizações),. 1995, p. 169-188.

ALICE ATRAVÉS DO ESPELHO OU MACUNAÍMA EM CAMPUS PAPAGALLI? MAPEANDO ROTAS DE ENSINO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

Tânia Fischer*

RESUMO

Este texto discute, essencialmente, a natureza e estrutura dos Estudos Organizacionais e suas representações como matéria de ensino, ao mesmo tempo recorre epistemológico e construção social. O campo dos Estudos Organizacionais (E.O.) é eixo estruturante dos cursos de graduação em administração, reflexivo da estabilidade e transformações paradigmáticas das disciplinas que contribuem para o campo. Como os Estudos Organizacionais estão representados por disciplinas nos cursos de graduação em Administração no Brasil, de que forma os atores institucionais e instâncias decisórias contribuíram para estas configurações, especialmente nos últimos 25 anos em que se fizeram sentir os efeitos de pós-graduação e da constituição de "comunidades de discurso" e de interesses, são questões que se tenta responder. Ilustra-se com o mapeamento curricular de um curso de graduação, representativo do universo de cursos. O campo dos Estudos Organizacionais deve responder aos desafios de construção de uma prática de ensino nacional, articulada, mas não dependente do pensar e agir exógenos. Conclui-se com propostas de afirmação identitária, do campo dos Estudos Organizacionais, como eixo curricular e matéria de ensino.

ABSTRACT

Basically, this text addresses the nature and structure of Organizational Studies, as well as its characteristic as educational subject, epistemological intervention and social construction. The area of Organizational Studies (OS) is the framework for graduating in Business Administration and reflexive of the stability and paradigmatic transformation of the disciplines associated with this area. Since the Organizational Studies are represented by the disciplines included in administration graduation courses in Brazil, one of the issues that we will attempt to focus in this paper is the way in which institutional players and decision-making instances have added to its configuration, especially in the last 25 years with the contribution of post graduation results and creation of "discussion communities" and other initiatives. The mapping of graduation course curriculum representing the universe of courses is intended to illustrate the area under discussion. The proposal of the Organizational Studies is to respond to the challenge of constructing an articulate national teaching practice not relying on any exogenous way of thinking or acting. The conclusion of this study identifies the Organizational Studies proposal as the curriculum core and subject.

*Profª NPGA/EAUFBa

INTRODUÇÃO: O PORQUÊ DE UM TÍTULO

O título deste trabalho contém uma interrogação e uma proposta. A interrogação remete aos clássicos da literatura e sugere a contradição principal vivida nas escolas de Administração: o ensino é, simultaneamente, reflexivo e dependente de uma produção exógena, ao mesmo tempo em que se organiza crescentemente buscando identificações nacionais.

Respondendo à pergunta que contrapõe Alice, a racional e determinada personagem de Lewis Carrol, a Macunaíma, o anti-herói de Mário de Andrade, dotado de poderes de criação e transformação, malícia e perfídia, mapeiam-se itinerários dos estudos organizacionais considerados como campo de conhecimento e agregados disciplinares estruturantes dos currículos dos cursos de graduação dos anos 60 do século passado até agora.

Os cursos de graduação foram a primeira forma institucionalizada de ensino de Administração, precedendo a pós-graduação. Tem-se como pressuposto que as trajetórias curriculares são ilustrativas da evolução do campo como matéria de ensino, o eixo dos estudos organizacionais e a rota central do Curso de Administração.

Contingenciadas por regulação central do Ministério da Educação e pelas dinâmicas das instituições, especialmente pela inércia que caracteriza currículos e programas no Brasil, as disciplinas representativas dos Estudos Organizacionais estruturaram-se e podem ser mapeadas como eixo estruturante dos cursos de Administração.

Este texto discute, essencialmente, a natureza dos Estudos Organizacionais e suas representações como matéria de ensino.

Como o campo dos estudos organizacionais está representado nos cursos de graduação em Administração no Brasil, de que forma os atores institucionais e instâncias decisórias contribuíram para estas configurações, especialmente nos últimos 25 anos em que se fizeram sentir os efeitos de pós-graduação e se constituíram as “comunidades discursivas” no campo, são questões substantivas que se tenta responder.

A comunidade da área foi exposta, no passado, a influências externas que se refletiram nas propostas curriculares, bem como a institucionalização dos programas de pós-graduação tem repercutido, direta e indiretamente, nas ofertas de ensino de graduação.

Ilustra-se com o mapeamento curricular dos cursos de graduação praticados nos últimos 40 anos, por uma instituição representativa do universo de escolas, entrevistando-se professores representativos de cada década mapeada. Os mapas curriculares são representativos dos anos de 60, 70, 80, 90 e 2000.

Conclui-se com desafios à imaginação acadêmica, para que as comunidades **de interesse** do campo evoluam no sentido da construção legítima de uma prática de ensino nacional, articulada, mas não dependente do pensar e do agir exógenos.

NATUREZA E ESTRUTURA DO CONHECIMENTO COMO REFERENCIAIS DE ENSINO

Natureza e estrutura do conhecimento são pontos de referência principais para o “recorte” de conhecimento adequado ou pertinente quando se constroem currículos ou se desenham programas, como Isolda Holmer Paes (1997) afirma, marcando posição na defesa da singularidade de cada campo como matéria de ensino.

Belth (1977), analisando a relação entre Educação e Conhecimento, considera que “na interioridade” do processo educativo está, fundamentalmente, a busca do conhecimento. Não de um conhecimento estático, isto é, organizado num momento anterior, mas de um conhecimento que se cria e se modifica conti-

nuamente, graças ao poder da ação inteligente do homem. Salienta, inclusive, o fato de que, nessa relação, está o interesse pelo modo como o conhecimento se efetiva.

Na percepção do fenômeno, se objetiva a natureza e a organização do conhecimento, nas quais está implícito o modo de adquirir e expandir o próprio conhecimento, a metodologia que lhe é inerente, única capaz de conferir autenticidade e significação ao ato de aprender. (PAES, 1997).

Portanto, conteúdo e método, estrutura e natureza da matéria são indissociáveis e os currículos dos cursos da formação profissional são, em si mesmos, estruturas representacionais de estruturas mais profundas do conhecimento.

Entende-se por currículo de um curso de formação profissional o conjunto de matérias, modos e meios de ensino aprendizagem, decorrentes do contexto cultural e de natureza do conhecimento envolvido, que assumam configurações de disciplinas e de articulações disciplinares, a serem desenvolvidas, cooperativamente, por professores e alunos, visando o desenvolvimento da competência socialmente desejável para o exercício de uma profissão.

O que chamamos currículo é a estrutura aparente de uma trama intrincada de fatos, conceitos, princípios e generalizações que são a matéria do ensino. A organização de um currículo supõe escolhas de conteúdos formatados em disciplinas, definindo-se um itinerário reflexivo que se sedimenta e ganha permanência por longos períodos de tempo, e a isto chamamos linhas ou eixos curriculares, que representam a estrutura de superfície, visualizada pela seqüência disciplinar e pelos pré-requisitos e co-requisitos que formam o mapa conceitual de um determinado campo.

A estrutura aparente, representada por fluxos e mapas curriculares, contém as "estruturas de fundo", isto é, o conhecimento articulado pelas disciplinas e entre as disciplinas.

A seleção da matéria de ensino é feita buscando-se a "estrutura de fundo", isto é, o conhecimento articulado pelas disciplinas e inter-disciplinas como domínios conceituais e metodológicos.

Uma disciplina, unidade operativa do currículo, é um capital cultural de um determinado grupo, em geral abrigado em departamento, e um "sistema simbólico" conforme o conceito de BOURDIEU (2001).

TAULMIM (1997) propõe cinco condições para a existência de uma disciplina:

1. Suas atividades devem estar organizadas em torno de, e dirigidas para, um conjunto específico e realista de ideais coletivos acordados.

2. Estes ideais coletivos impõem determinadas exigências a todas as pessoas que se dedicam ao acompanhamento profissional das atividades envolvidas.

3. As discussões resultantes oferecem ocasiões disciplinares para a elaboração de "razões" no contexto dos grupamentos justificativos, cuja função é mostrar em que as inovações nos procedimentos estão à altura dessas exigências coletivas.

4. Para tal fim, desenvolvem-se os foros profissionais nos quais são utilizados procedimentos reconhecidos para "elaborar razões", para justificar a aceitação coletiva dos novos procedimentos.

5. Os mesmos ideais coletivos determinam os critérios de adequação pelos quais são julgados os argumentos que apoiam essas inovações."

Portanto, as disciplinas contemplam três dimensões: a construção do conhecimento, a conversão em discurso e a projeção social deste discurso. O professor seleciona o conhecimento pelos critérios institucionais (currículos e programas que são legados) ou por seus próprios critérios, e "constrói" conhecimento, isto é, não há relações meramente objetivas na escolha de um dado conteúdo por um pesquisador/professor, entram subjetividades, percepções e interesses.

Assim, entre vários conceitos que poderiam merecer uma atenção especial, destaca-se o conceito formulado por PHENIX (1991): “Disciplina é um sistema de idéias capazes de promover uma descendência saudável e fértil”. Daí o caráter dinâmico do conceito, pois considera uma disciplina como estrutura de investigação e compreensão, que surge do processo do desenvolvimento científico.

“Uma disciplina mantém a sedução da descoberta; suas idéias excitam a imaginação para explorações posteriores. Essa qualidade dinâmica é importante para examinar o papel do conhecimento no currículo”. (PAES, op. cit.)

A disciplina é uma estrutura de conteúdos e métodos, integrando teorias e práticas. Faz parte de uma estrutura mais ampla o currículo-orientado à forma de profissionais.

Como a teoria e a prática entracenam nos currículos dos curso de graduação em Administração, especialmente no eixo principal deste currículo, o eixo de organizações e gestão ? Qual é a natureza da área ?

Como se estrutura o agregado interdisciplinar que responde hoje pela designação de Teoria das Organizações ou Estudos Organizacionais?

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: ESTRUTURAS EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO

Ao tratarmos de Estudos Organizacionais, estamos discutindo um agregado de disciplinas de diferentes naturezas e estruturas.

Hibridismo multidisciplinar, polissemia pelos vieses pluriparadigmáticos que comporta e fragmentação de critérios, tanto para a seleção de conteúdos quanto de modos de pensar e de produzir conhecimento, são características inerentes à natureza e estrutura do campo que se irão refletir nos currículos e programas de ensino, “caixas de ressonância” dinâmicas e em processo de reconstrução permanente.

O campo dos E. O. é fragmentado, polissêmico e híbrido desde a origem, conforme as diversas reflexões sobre o tema reitera (REED, 1992; LINSTEAD, 1996; CHANLAT, 1999; RODRIGUES, 2001; MACHADO-DA-SILVA, 1994; VERGARA, 2001; CLEGG, 1999; BERTERO, CALDAS e WOOD, 1998; FISCHER, 2001; MAC ALLISTER, 2002; MATOS, 2001).

Prefere-se utilizar Estudos Organizacionais e não Teoria das Organizações por se entender que se trata de uma confluência de diversas disciplinas, suportadas por paradigmas distintos, para a qual contribuem, especialmente, as disciplinas de Ciências Sociais como, Sociologia, Ciência Política, Antropologia, Psicologia, História e Economia. Outros campos disciplinares, com maior ou menor densidade científica, são invocados para o estudo das organizações contemporâneas, de forma substantiva (como a Física Quântica) ou adjetiva (como a Química e a Matemática). As Ciências Sociais são a base mais sólida, como constata Chanlat, (1998).

Economia, Sociologia e Ciência Política são campos disciplinares que contribuem historicamente para os Estudos Organizacionais. A Economia foi a disciplina mais determinante no final do século XIX e em grande parte do século XX, sendo substituída em parte pela Sociologia ou Psicologia a partir dos anos 30 até a implosão dos anos 80.

As estratégias de investigações e difusão sobre a prática e a própria prática traduzida em “ação administrativa”, no conceito de Alberto Guerreiro Ramos, integram os currículos de cursos aplicados como o de Administração.

Antropologia e a Ciência Política afirmaram-se pelas contribuições aos estudos de cultura organizacional ou aos estudos sobre poder e as instituições. O retorno da Psicologia se dá ao focalizar a cognição e emoções no mundo do trabalho.

A partir dos anos 80, as rupturas paradigmáticas têm três direções: a afirmação de campos de saber interdisciplinares como a Psicossociologia; o uso de abordagens interdisciplinares para temas complexos como cognição, cultura, gênero, estratégia, tecnologia e outros e a tentativa de encontrar uma nova disciplina de síntese, como foi a Economia no século XX, até a Sociologia e a Psicologia entrarem nas agendas acadêmicas.

Histórias, metáforas e perspectivas são os recursos de construção e difusão na pesquisa e no ensino, como matéria, entendida como recorte de conhecimentos selecionados com o objetivo de ensinar e aprender, na trilha das abordagens desconstrutivas e pós-modernas que surgem nos anos 90.

No início dos anos 2000, percebe-se um esforço de reconstrução sincrética. Há uma certa sensação de desconforto com as fronteiras difusas e os acadêmicos retornam sobre os seus temas questionando marcos teóricos e recorte analíticos (VIEIRA, M. e CARVALHO, C.2003).

Que tendências pode-se antever ? Duas possibilidades, que implicam em permanência e transformações ao mesmo tempo. Primeiro, o conglomerado paradigmático dos Estudos Organizacionais será afetado pelo desdobramento dos paradigmas que alicerçam as disciplinas que dão suporte aos Estudos Organizacionais, ou seja, a evolução das disciplinas afetará estruturalmente o campo.

Em segundo lugar, os constructos organizacionais e gestão ganharão mais centralidade e relevância, tornando-se mais estáveis enquanto recortes teóricos e empíricos.

A estabilidade será também garantida pela comunidade de interesses (professores, gestores acadêmicos, representações profissionais, empreendedores de Educação), que institucionalizam formatos e práticas curriculares, e pela aderência do currículo a um mapa conceptual e metodológico adequado à natureza e a estrutura da área.

Feitas estas considerações sobre a natureza e estrutura, devemos, agora, discutir o papel dos que animam o debate, pesquisam, ensinam e definem rotas institucionais na história da área.

A NATUREZA DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: TEORIA E PRÁTICA EM QUESTÃO

A importância do debate teoria x prática tem a ver diretamente com a natureza dos Estudos Organizacionais como área de conhecimento e matéria de ensino.

A construção do conhecimento, a produção deste e sua organização social traduzem-se na conversão do conhecimento em discurso e na difusão dos discursos. A produção do conhecimento pela pesquisa e a difusão do conhecimento por meios tradicionais e mais recentes de divulgação (como a massificação digital) e o próprio ensino formal ou incidental são como dobras de um "*origami*" em que a parte reproduz o todo e o todo é o conjunto das partes.

Ensina-se de muitas formas, inclusive fazendo. Certamente, o modo de aprender gestão de organizações, ao longo da história humana, foi nascer, viver e morrer nelas. Prática de gestão e conhecimento explícito sobre organizações adquirem-se na prática que se estrutura como construção social.

A estreita relação teoria/prática e as discussões sobre a teoria na prática como as referidas por Marsden e Townley (1996), dão conta das polarizações do binômio, ao dizerem que "{prática é um constructo teórico e teorização é uma prática}". Lembram os autores que, se existe uma variedade de práticas e teorias, também existe uma variedade de concepções sobre práticas e teorias.

Como lembra Dèry (1994), as teorias organizacionais refletem a prática e nos ajudam a construir esta mesma prática. "A epistemologia alimenta a prática; ela é que serve de base às discussões epistemológicas e não o inverso" (Dèry,1994).

Marsdem e Townley (1998) lembram que a maioria das práticas operacionaliza alguma teoria “por mais implícita, vaga e contraditória que possa ser”.

A percepção pejorativa da teoria pelos práticos e do chamado “mundo real” pelos acadêmicos como antíteses são, na verdade, tensões sofridas por pesquisadores e professores mais do que pelos praticantes. A importância do debate teoria/prática tem a ver diretamente com a natureza dos Estudos Organizacionais e se refletirá nos currículos e programas de disciplinas.

O conhecimento tem uma dimensão substantiva, referida a conteúdo, e uma dimensão sintática, associada aos modos pelos quais o conhecimento é produzido, investigado e organizado, isto é, a processos e ações que ocorrem em um plano prático. Teoria e prática, no caso dos Estudos Organizacionais, são fortemente articulados. As rotas institucionais do ensino dos Estudos Organizacionais no Brasil confirmam esta relação ao se traduzirem em currículos e programas

ATRAVÉS DO ESPELHO DE ALICE: ROTAS INSTITUCIONAIS E COMUNIDADES DE INTERESSE

Na construção de uma disciplina, é fundamental a integração de pessoas com interesses comuns em torno de eixos estruturadores de um campo conceptual relativamente delimitado. Este grupo caracteriza-se também pela adoção de metodologias apropriadas à natureza do campo, já que dispõem de um capital cultural comum, repertórios e discussões compartilhadas.

Observa-se uma internacionalização das comunidades de aprendizagem de E.O. Há interesses manifestos em atrair pesquisadores de outros países e continentes. Na América Latina, as associações em torno dos E.O. são muito influenciadas pelos anglofônicos, e a influência francesa na formação de professores e pesquisadores brasileiros também não é desprezível.

Não por acaso, as relações com a América Latina, especialmente entre brasileiros e os hispanos latino-americanos, são eventuais e raramente espontâneas. É mais comum a articulação promovida por pesquisadores estrangeiros dos grupos latino-americanos sob a liderança dos primeiros.

Vale lembrar que as primeiras discussões a respeito do que ensinar sobre Administração e Organizações no Brasil foram tomados por brasileiros formados em mestrados realizados nas universidades de Southern Califórnia e Michigan State, apoiados por consultores americanos que residiram no Brasil no período de implantação das quatro instituições – pólo do PBA 1 programa da USAID, que criou as escolas de Administração na UFRGS, na UFBA e a EAESP/FGV. A EBAP/FGV, já existente, foi reforçada nesta ocasião, no início dos anos 60 (FISCHER, 1984).

Críticas ao modelo exportador de ensino foram feitas por vários autores (FISCHER, 1984 e 2001; SERVA, 1994, 2001; CALDAS e WOOD, 1998). É de se destacar que as ondas colonizadoras não se esgotaram aí e foram reeditadas várias vezes (não com a mesma amplitude e foco) até os dias atuais; com adesão e mesmo cumplicidade de professores brasileiros, como de resto ocorreu em outros países latino-americanos (vide textos de Solis, 2000, sobre o México e Carlos D’Ávila, 1998, sobre a Colômbia). A cópia de modelos americanos nos currículos de graduação foi dominante dos anos 60 até os dias atuais, como Skora e Mendes (2001) demonstram, discutindo “Por que a TGA (Teoria Geral de Administração) parou no tempo?”.

As razões elencadas para uma evolução lenta da disciplina são referentes não apenas a inércia do modelo importado presente até hoje, mas às corporações que dominaram o ensino do campo em seus primeiros anos, como os engenheiros, advogados e contadores. “Tal influência profissional pode ser verificada nos currículos dos cursos pelos conteúdos de realização de processos e arrumação lógica de estruturas organizacionais”. (SKIRO e MENDES, op. cit.).

Além disso, a produção de livros e manuais como os de Idalberto Chiaveneto e Fernando Prestes Motta recebem o título Teoria Geral de Administração e, segundo Carlos Osmar Bertero e o próprio Fernando Prestes Motta, a disciplina T.G.A. é criada com este nome pelo último, modelado nos cursos da Cornell Universty, repetindo-se na UFRGS e na UFBA, segundo Roberto Fachin e João Eurico Matta, professores de uma e outra, respectivamente.

Durante 35 anos o Ministério da Educação e o Conselho Federal de Educação (CFE) reforçaram o isomorfismo curricular pelo currículo mínimo. Se os pioneiros copiaram os currículos da U.S.C. e da Michigan State, em 1996 o currículo mínimo para a graduação é imposto pelo CFE para todo o país. Alterado pela Resolução n.º 2, de 4/10/1993 do CFE, mantém-se a lógica anterior e o caráter funcionalista do curso.

O principal destaque na perspectiva deste trabalho é a alteração de nome da Teoria Geral de Administração para Teorias de Administração, o que não teve grandes efeitos nas formatações curriculares que se seguiram, ou seja, na escola de disciplinas e no desenho de linhas curriculares na graduação, como revela o estudo de ementas de disciplinas de T.G.A. realizadas em 18 cursos de graduação por Skore e Mendes (2001).

As mudanças nos currículos de graduação ocorrem nas décadas de 80 e 90 por outros fatores.

A influência americana começa, de fato, a ser contestada por radicais críticos como Maurício Tregtemberg e culturalistas como Alberto Guerreiro Ramos (filhado ao nacional desenvolvimentismo que abrigou também Paulo Freire) na década de 70. No final dos 70 e início dos 80, professores brasileiros retornaram de bolsas de pós-graduação na França, Inglaterra e Canadá, influenciados por outras lideranças e comunidades de interesse.

John Child, Stuart Clegg, Engéne Enriquez, Omar Aktouf, Jean François Chanlat são nomes representativos, entre outras influências exercidas sobre os bolsistas brasileiros, hoje também líderes de pós-graduação e de pesquisa em E.O. e da (re)construção do campo.

Contudo, esses professores, ao terem grande papel na criação de pós-graduação e na criação de grupos de pesquisa, não tiveram tanta influência nos cursos de graduação. Percebe-se que se criam novas disciplinas, mas o eixo principal do curso não é alterado. Os currículos incham e os títulos novos agregam-se aos antigos.

Nos anos 80 e 90, a escola de Frankfurt, Michel Foucault, e os textos de Alberto Guerreiro Ramos foram usados em substituição ao manuais anteriores em algumas disciplinas que mantinham o rótulo antigo e a mesma posição nos eixos curriculares.

“Vinho novo em velhas garrafas” e os novos conteúdos não se incorporam aos currículos quando os professores são substituídos. A inércia dominante é interrompida por ciclos de renovação, impulsionados, como já dissemos, de fora para dentro; mais do que o oposto.

É o que se verá com a exemplificação a seguir de um caso de rotas curriculares em quase cinco décadas de história de uma instituição nacional. Vamos chamá-la de Universidade Beta.

À GUIA DE EXEMPLIFICAÇÃO: MAPEAMENTO DE ESTRUTURAS DE ROTAS DISCIPLINARES EM CURSO DE GRADUAÇÃO NA UNIVERSIDADE BETA

Para ilustrar as premissas subjacentes a este trabalho, decidiu-se pelo estudo de uma trajetória curricular, mapeando estruturações disciplinares em 4 décadas e meia de uma instituição que tem 45 anos de história. Para tanto, foram entrevistados professores do campo de E.O. e foram analisados e reconstituídos os

curriculares de cada fase, adotando-se a técnica de mapas conceituais, de ampla utilização em estudos curriculares (AUSUBEL, 1978; BUCHWEITZ, 1991).

Como Moreira (1990) tem amplamente exemplificado com o ensino de Física e outras disciplinas como Biologia e Literatura, "...mapas conceituais podem ser entendidos como diagramas bidimensionais, mostrando relações hierárquicas entre conceitos de uma disciplina e que se derivam da estrutura da própria disciplina".

Se mapas conceituais podem ser usados na configuração de uma disciplina ou tópico específico dentro de uma disciplina, por meio de representações de configurações conceituais hierarquizadas, o mesmo princípio é aplicável ao currículo como Buchweitz (1995) demonstra, ao considerar o mapeamento conceitual como "{um método de análise epistemológica da estrutura conceitual e metodológica de uma área de conhecimento}".

Reconstrói-se a trajetória da linha curricular referente a E.O. na instituição a que chamaremos BETA, apenas para torná-la representativa de um universo institucional muito similar, já que os currículos de graduação são miméticos e se reproduzem de matrizes americanas, e por cópia dos currículos de instituições paradigmáticas neste particular (como as duas escolas da Fundação Getúlio Vargas) e pelo "currículo mínimo" do então Conselho Federal de Educação, que listou matérias obrigatórias para os cursos de graduação e criou um modelo vigente até agora, quando foi substituído pela diretrizes curriculares.

A universidade BETA implanta o curso de graduação em Administração na década de 60. A estrutura matricial colegiado/departamento foi determinada pela Reforma Universitária no bojo da Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional.

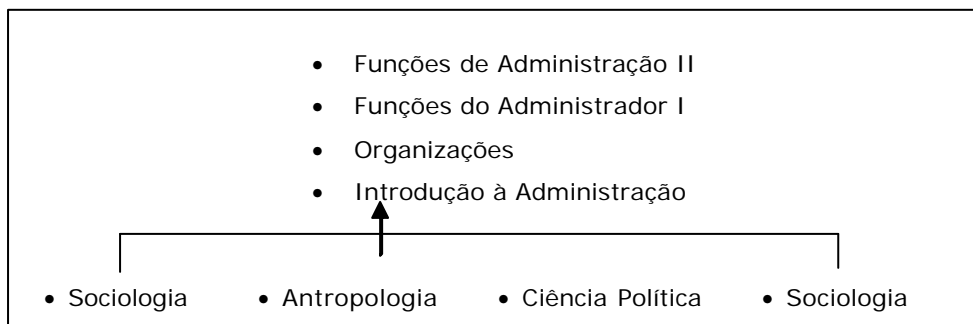
Os cursos de graduação em Administração foram regidos por dois determinantes. Em primeiro lugar, a herança paradigmática clássica e estrutural funcionalista, já referida antes neste texto. Em segundo lugar, os impositivos legais da Lei de Diretrizes e Bases promulgada em 20 de dezembro de 1961 e de Reforma Universitária implantada pela Lei 5.540/68: indexando decisões sobre conteúdos mínimos para os currículos, departamentalização do conhecimento e de quadros docentes e da gestão colegiado de cursos; assumindo a universidade e instituições isoladas a configuração matricial que existe até hoje.

Na unidade de Administração da Universidade BETA, os E.O. tiveram uma trajetória que pode ser visualizada por mapas conceituais identificados pelo decênio a que se referem.

Como critério de organização, delineiam-se linhas curriculares tendo disciplinas como unidades de análise; articuladas diacronicamente em momentos: anos 60, anos 70, anos 80, anos 90 e, atualmente, após 2000 e antes da aplicação das diretrizes curriculares recentemente aprovadas pelo CFE.

O primeiro modelo, anos 60, é a aplicação direta do modelo curricular das universidades americanas que não prescindia de uma base sólida de Ciências Sociais. Próprio da época, as disciplinas Funções do Administrador I e II sucediam à disciplina Organizações, precedida de Introdução à Administração; no ciclo básico, Sociologia, Ciência Política, Economia e Antropologia .

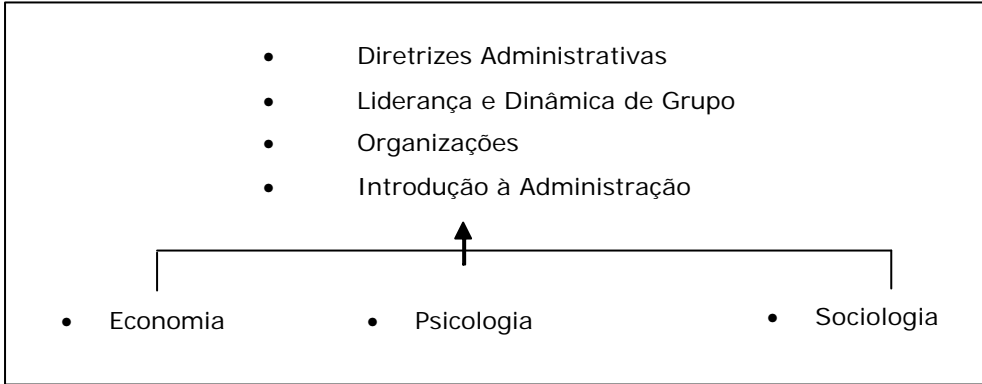
Figura 1 – Mapa Curricular – Anos 60



Fonte: Documentos Institucionais – BETA, 2004

Nos anos 70, o currículo mínimo já vigorava. Do ciclo básico, foi excluída a Antropologia. Introdução à Administração era pré-requisito de TGA. Liderança e Dinâmica de Grupo é introduzida no currículo, pois o Desenvolvimento Organizacional (DO) tinha grande repercussão no País, sendo incorporado pelos consultores de então. Diretrizes Administrativas iniciava a saga dos estudos de Estratégia, que vai se ampliar na década seguinte.

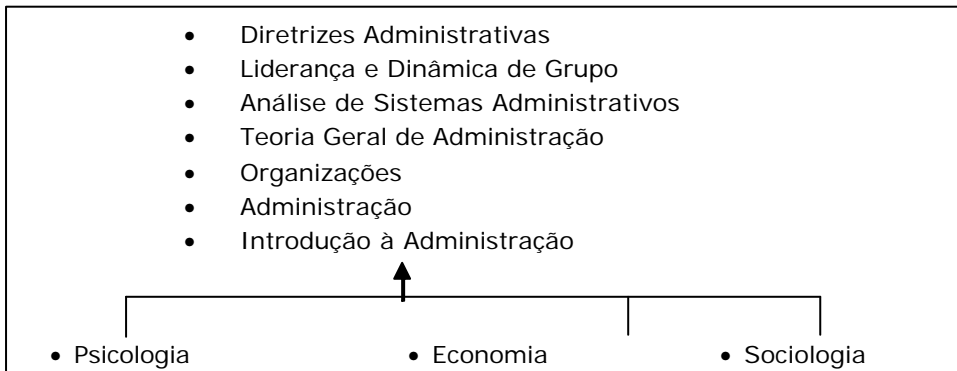
Figura 2 – Mapa Curricular - Anos 70



Fonte: Documentos Institucionais – BETA, 2004

Nos ANOS 80, permanece o trinômio Psicologia, Economia, Sociologia. A primeira disciplina é Introdução à Administração e a sétima é também Diretrizes Administrativas. Entre elas, Administração, Organização, T.G.A e Análise de Sistemas Administrativos; refletindo tardiamente o impacto da teoria de sistemas dos anos 70

Figura 3 – Mapa Curricular – Anos 80

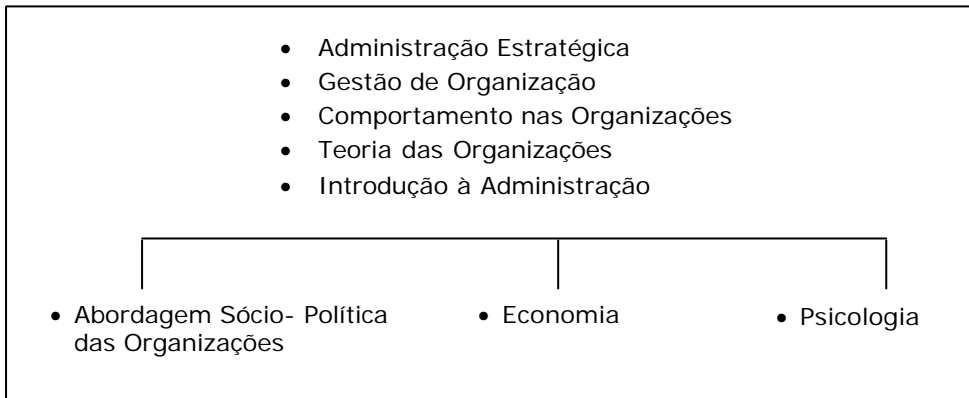


Fonte: Documentos Institucionais – BETA, 2004

A Resolução 2/93 do Conselho Federal de Administração fixa os mínimos de conteúdo do curso de Administração, entendendo que a formação profissional tem Teorias de Administração como um dos eixos e, como formação básica, Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Sociologia e Informática.

Nos anos 90, o ciclo básico foi modificado. Desaparece Sociologia e a disciplina criada terá o nome de Abordagem Sócio-Política das Organizações; mantendo-se Economia e Psicologia como disciplinas distintas. Teoria Geral de Administração é, finalmente, substituída por Teoria das Organizações, articulando-se horizontalmente à Gestão das Organizações. Análise das Organizações remete a Comportamento nas Organizações, e Diretrizes Administrativas é substituída por Administração Estratégica.

Figura 4 – Mapa Curricular –Anos 90

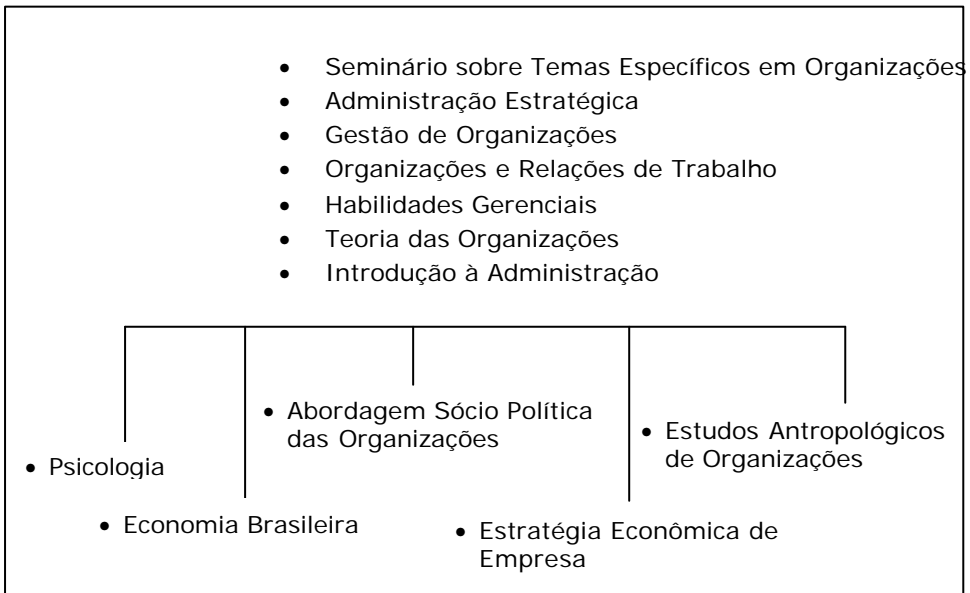


Fonte: Documentos Institucionais – BETA, 2004

O modelo curricular vigente, implantado no início de 2000, faz um retorno ao primeiro modelo, ao resgatar a Antropologia. Como disciplinas básicas, estão presentes a Economia Brasileira, Estratégia Econômica da Empresa, Psicologia e Abordagem Sócio-Política da Organizações

O seminário sobre Tópicos Especiais em Organizações é uma inovação e abre-se a temas contemporâneos. No topo, mantém-se Administração Estratégica.

Figura 5 – Mapa Curricular –Anos 2000



Fonte: Documentos Institucionais – BETA, 2004

Após a aprovação das Diretrizes Curriculares para o Curso de Administração em 2003, os professores do Curso de Administração da Universidade Beta estão rediscutindo o currículo do curso, em um contexto de transformação da universidade brasileira. Diversos projetos de reforma universitária circulam pela mídia. Há mudança nas políticas de avaliação e se disatem formas de acesso e financiamento da educação.

A autonomia concedida às instituições de ensino pelas diretrizes curriculares é considerável. Há possibilidades e riscos envolvidos na elaboração dos projetos pedagógicos.

O que se pode aprender com as lições do passado ?

No retrospecto das transformações curriculares ocorridas na Universidade Beta constata-se que:

- a) Há uma forte inércia na estrutura curricular dos cursos de graduação, em geral, e no campo dos Estudos Organizacionais, em particular;
- b) a base de disciplinas do curso (Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política) é mais flexível do que as disciplinas do "core" curricular. A criação de duas interdisciplinas no penúltimo modelo (Abordagem Sócio-Política das Organizações) e no último implantado (Estudos Antropológicos das Organizações) são inovações mais significativas que as mudanças de rótulos de disciplinas, e podem representar tendências de uma abordagem mais compreensiva do conhecimento;
- c) o caráter difuso e abrangente do curso parece justificar uma disciplina de Introdução em Administração em todos os desenhos curriculares, o que não ocorre na maioria dos cursos de graduação;
- d) T.G.A. e Organizações são o "core" do eixo curricular dos 70 aos 90. No modelo 2000, Teoria das Organizações integra, aparentemente, as duas perspectivas, o que pode redundar em maior consistência;
- e) disciplinas orientadas para a gestão completam a formação. Das funções do administrador dos anos 60 evolui-se para habilidades gerenciais e gestão de organizações em 2000. "Nova retórica ou nova abordagem"? pergunta um entrevistado;
- f) comportamento Organizacional dos anos 90 é substituída por Organizações e Relações de Trabalho em 2000, indicando que o viés da Psicologia é substituído pelo da Sociologia e Ciência Política, - apoiado por alguns e criticado por outros.
Como é ilustrado pelo exemplo da Universidade Beta, o campo dos E.O. foi verticalizado como eixo curricular com disciplinas generalistas (T.G.A. é a mais óbvia) e focalizadas em tópicos disciplinares (Liderança e Dinâmica de Grupo ou Habilidades Gerenciais), com problemas de manejo de várias escalas de conceitos;
- g) a evolução do curso aumenta a fragmentação do campo. Como não há um critério de estruturação, o currículo cresce por justaposição, o que ocasiona superposição de conteúdos, repetições e "vazios" ou ausências de matérias relevantes, na opinião dos entrevistados;
- h) a fragmentação atende, também, aos interesses dos professores ao longo do tempo. Os programas legados no passado passaram a conviver com novos programas, sem reestruturação do eixo curricular. Em muitos casos, "a atualização curricular não passou para a sala de aula. Os professores acatavam em silêncio as novas ementas e continuavam a ensinar a mesma coisa", como disse um dos entrevistados;
- i) as alterações curriculares na Universidade Beta foram resultado de anos de negociações sem que os conflitos fossem claramente explicitados na maior parte dos casos. Supressão e substituição de disciplinas afetam diretamente o poder e o espaço de professores e departamento. O colegiado e a coordenação do curso têm poder compartilhado com os departamentos. "Tornar lento o processo, postergar decisões é uma forma de adiar decisões", reconhece outro professor;

- j) a ritualística acadêmica igualmente não facilita mudanças curriculares que dependem de colegiados superiores e até do CFE, no caso de instituições privadas.
O curso em questão faz as mudanças legais obrigatórias em prazos nunca menores que dois anos após deslanchado o processo formal e, em média, em 5 anos;
- l) e, finalmente, quatro dos cinco entrevistados reconhecem a contribuição que o programa de pós-graduação deu para melhorar a qualidade do curso de graduação, não apenas pela inserção de professores com formação pós-graduada, mas pelo impacto nos currículos e programas da pesquisa e da cooperação internacional.

Durante as décadas de 80 e 90, os programas de cooperação internacional propiciaram a presença de profissionais referenciais no campo dos E.O., bem como a ida de professores ao exterior, em doutoramento e missões de trabalho.

As pesquisas dos núcleos com forte acento na realidade regional e nacional refletiram a inclusão de tópicos de conteúdos e bibliografia mais atualizados. “No entanto, o fosso entre a pós-graduação e graduação deverá reduzir-se, integrando-se E. O. em um único eixo que articula os dois níveis de ensino”, dizem os entrevistados.

O caso estudado confirma os pressupostos da literatura sobre a história das disciplinas (CUBAN, 1998; KLEOBARD, 1993). “Ondas paradigmáticas” influem na escolha de conteúdos e formas disciplinares, mas os determinantes políticos são igualmente fortes, com questões relacionadas a poder, conflitos, coalizações, negociações e compromissos dentro e fora da academia.

A proposta curricular de uma disciplina representa a hegemonia de uma determinada posição. Uma linha curricular ou o encadeamento de diversas disciplinas ao longo do tempo é uma sedimentação de diversos momentos históricos, o que torna qualquer currículo um “puzzle” de difícil leitura, ainda mais quando o eixo de conteúdo é o campo dos E. O.

MACUNAÍMA EM CAMPUS PAPAGALLI: DESAFIOS À IMAGINAÇÃO ACADÊMICA

Olhamos através do espelho de Alice durante os trinta primeiros anos da história de E. O. Com ela, fomos atrás do coelho apressado, nos iludimos com chapeleiros malucos e as rainhas de copas das academias estrangeiras nos trataram com condescendência e severidade.

Mas Macunaímas em *campus papagalli*, seremos, realmente, meros repetidores?

O final dos anos 90 e o início de 2000 caracterizam-se por intensa mobilização da comunidade brasileira de E. O., o que é visível no número de trabalhos submetidos e aprovados em eventos nacionais e internacionais, nas revistas nacionais e nos livros publicados. A internacionalização da produção ainda é incipiente e centrada em poucos pesquisadores, mas tende a aumentar.

Se a pesquisa nacional e a comunidade de interesses cresce em quantidade e, espera-se, em qualidade, que reflexos pode ter no ensino? Maior diversidade, melhor qualidade?

Se formos considerar os fatores de indução institucional, como as diretrizes curriculares do CFE, a expansão de escolas e cursos de graduação.

No entanto não se é Macunaíma impunemente. Personagem ambíguo, herói sem nenhum caráter (nacional), fora do espaço e do tempo, *outsider*, anti-herói, realizando fugas espetaculares que o coloca em espaços virtuais entre São Paulo e Barbacena, Espírito Santo e Amazonas, Macunaíma evoca mitos da criatividade nacional.

Atravessando o tempo brasileiro, dialoga com portugueses no século XVI, com pintor francês no século XIX e com o industrial Delmiro Gouveia, envolvendo os seus contemporâneos em odisséia revolucionária.

Macunaíma em *campus papagali* é cada um de nós, professores de E. O. Desafiando a imaginação acadêmica, as questões são:

- a) Como transformar o currículo dos cursos em redes relacionais de conteúdos significativos, em oposição à linearidade e à especialização ortodoxa dos cursos tradicionais?
- b) Como re-significar E. O. como campo de conhecimento e ação, eixo curricular central nos currículos de Administração?

Algumas indicações de novas rotas partem da pergunta “o que é relevante ensinar”? Sem esgotar as respostas, sugere-se que o ensino e a aprendizagem transitem :

- a) pela compreensão reflexiva dos E. O. como confluência de múltiplos paradigmas organizativos em sua natureza e uma construção coletiva, reelaborada criticamente;
- b) pela ética da ação coletiva e da gestão contemporânea;
- c) pela estética das formas e sons do Brasil, caoticamente organizados;
- d) pelas assimetrias de poder em um país continental, em processo permanente de desconstrução/reconstrução e pelas novas formas de gestão compartilhada e perfis de liderança emergentes

Enfim, pela compreensão crítica do que faz o Brasil um “outsider” relativamente articulado na cena organizativa contemporânea.

A pergunta de Roberto da Matta “o que faz o Brasil, Brasil?” pode ser respondida pelos professores de E. O. com a definição de Guimarães Rosa: “Mestre não é quem sempre ensina, mas quem, de repente, aprende”.

Se o espelho de Alice não é a mediação adequada entre o que se aprende e o que se ensina, o papagaio de Macunaíma pode ser mais do que um recurso de estib.

O papagaio veio pousar na cabeça do homem e os dois se acompanharam. Então o papagaio passou a falar numa fala mansa, muito nova! que era canto e que era cachiri com mel-de-pau, que era boa e possuía a traição das frutas desconhecidas do mato... E só o papagaio no silêncio do uraricoera preservava do esquecimento os casos e a fala desaparecida. Só o papagaio conservava no silêncio as frases e feitos do herói. (ANDRADE, 2001)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGLIETA, Michel. Regulación y Crisis del Capitalismo. 5.ed. México: Siglo XVI, 1991.
- AKTOUF, O. *Administración y pedagogía*. Bogotá: EAFIT, 2000.
- ANDRADE, M. *Macunaíma: o herói sem nenhum caráter*. Belo Horizonte: Garnier, 2001.
- AUSUBEL, O. *Educational psychology: a cognitive view*. Nova York: Holt and Winstar, 1978.
- BELTH, M. *Culture, ideology and knowledge*. Londres: Open University Press, 1996.
- BERTERO, C. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. In: Reunião Anual da ANPAD, 22, 1997, . Anais de 1998. 1 CD Room.

- BEYER, L. ; APPLE, N. the curriculum: problems, politics and possibilities. Nova York, State University of New York Press, 1998.
- BOBBIO, Noberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de Política. Brasília: Editora Universidade de Brasília. v1, 1995.
- BORDIEU, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- BOYER, Robert. A teoria da Regulação: Uma Análise Crítica. v.1, p.79 Editora Nobel, 1990
- BUCHWEITZ, *Cognitive aproach for the organization of curriculum in a foreign language*. Cornell University, Nova York, 1991.
- BURNHAM, James. La inevitable Derrota Del Comunismo. Buenos Aires: Emecé Editores, 1950.
- BURNHAM, James. L'ÈRE DES ORGANISATEURS (Managerial Revolution). Calmann-Lévy Éditeurs: Paris, 1947.
- CALDAS, M. e WOOD, T. *Antropologia organizacional*. Anais do XXII Encontro Anual da ANPAD, CD Room, Foz de Iguçu, Set. 1998.
- CALDAS, M.; WOOD, T. Santo de casa não faz milagre. Condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro. In: MOTTA, P. F. ; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.
- CARROL, Lewis. *Alice através do espelho*, São Paulo: Record, 1985.
- CAVALCANTI-PROENÇA, P. Para entender Macunaíma. In: ANDRADE, M. *Macunaíma. O herói sem nenhum caráter*. Belo Horizonte: Garnier, 2001.
- CHANLAT, J. F. *O indivíduo nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHANLAT, J. F. *Sciences sociales et management*. Paris: ESKA, 1999.
- CLEGG, S.; HARDY, C. ; NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Traduzido e organizado por M. CALDAS,.; R. FACHIN, e T. FISCHER. São Paulo: Atlas, 1999. v.2.
- CUBAN, L. ; KLIBARD, H. *Curriculum stability and change*. In: JACKSON, P. *Handbook of Research on Curriculum*. Nova York: Mac- Millan Publishing, Company, 1992.
- DAHL, Robert . A ; LINDBLON, Charles E. Política, economia e bem-estar social: planejamento e sistemas político econômicos reduzidos a processos sociais básicos. Rio de Janeiro: Citados, 1991.
- DÁVILA, C. *La gerencia en América Latina*. In: Anais do XIV Congresso Internacional de Sociologia. ISA Montreal, jul. 1998.
- DEHLER, G. e outros. Critical pedagogy in "New paradims": praising complicated understanding in management learning. Conference Stream: Management Education and Learning. Maschester, 1999.
- DÈRY, R. *Princípios e controvérsias epistemológicas no campo das ciências da gestão*. Revista Canadense de Administração, v.9, n.1, out./nov. 1994.
- DIMOCK, Mashall Edward; DIMOCK, Gladys Ogden; ROENIG. Public administration. New York: Rinehart and Wiston, 1961.
- DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FAYOL, Henri. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Atlas, 1958.

FISCHER, T. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil. Seis propostas de ensino para o decênio 2000/10. *Revista de Administração Contemporânea*. ANPAD. Edição Especial V. 5, 2001.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, n.24.v.4. Out/dez. 1984.

KEYNES, John Maynard. *As possibilidades econômicas*. Ática, 1984.

LINSTEAD, S. *Understanding management*, Londres: SAGE, 1996.

LIPIETZ, Alain. *Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo*. São Paulo: Nobel, 1988.

MAC-ALLISTER, M. *Organizações—cidade: uma contribuição para ampliar a abordagem do objeto cidade como objeto de estudo no campo dos estudos organizacionais*. 2002. Tese de Doutorado em administração- UFBA/NPGA, Salvador, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. *Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil*. In: encontro anual da ANDAD, 14 setembro de 1994, Curitiba. Anais, Curitiba, 1994.

MARSDEN, P. ; TOWNLEY, A. *Postmodern perspectives on curriculum*. Nova York: Teachers College, 1998.

MATTOS, P. L. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educados. Anais do XXV Encontro Anual da ANPAD, 14., setembro de 2001. Campinas, Set. 2001.

MOREIRA, M. A. *Ensino na universidade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1990.

MOTTA, F. P. *Teoria da administração*. Uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1994.

OSPINA, S. *La Gestión Pública*. Comunicação apresentada no III Congresso Internacional do CLAD, 1998. Madri. CD Rom.

NORTH, Douglas C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Editora de Cultura Económica, 1993.

PAES, I. *Cadernos de comunicação e expressão*, Porto Alegre, UFRGS/Laboratório de Metodologia e Currículo, Porto Alegre, 1997.

PHENIX, P. *The subjects in the curriculum*. Londres: SAGE, 1991.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma conceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

_____. *A redução sociológica: introdução ao estudo a razão sociológica*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1965.

_____. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REED, M. *Teorização organizacional: um campo teoricamente contestado*. In: CLEGG, S. e et al.. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Traduzido e organizado por CALDAS, M. e outros. V. 1, São Paulo, Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. B. ; CARRIERI, A. *A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros*. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. ANPAD, 2001. Edição Especial .

RODRIGUES, S. B. *From factories to shops: deconstruction of scientific knowledge without a client*. In: European Group of Organization Studies Colloquium, 14., 1999, Warwick. Procerdimp

- SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos. A Administração Política Brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 27, n. 4, out/dez 1993.
- SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos. A Economia Política e o pouco que sabemos. Universidade Técnica de Lisboa/Instituto de Economia e Gestão, 1999.
- SERVA, M. ; JUNIOR. J. Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o Ensino de Administração. In: Encontro Nacional da ANPAD ,25, setembro de 2001, Campinas. Anais do XXV, CD Room, Campinas, St. 2001.
- SERVA, M.; JUNIOR, J. A importação das metodologias administrativas no Brasil. 1990 Dissertação (Mestrado em Administração) - EAESP/FGV, São Paulo, 1990.
- SIMON, Hebert A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SKORA, C. ; MENDES, D. As coisas novas: por que a TGA parou no tempo? In: Encontro Anual da ANPAD, 25, setembro de 2001, Campinas. Anais do XXV, Campinas, 2001.
- SMITH, Adam. Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. México: Editora Fondo de Cultura Económica, 1958.
- SOLIS, P. Management in México. Comunicação no Colóquio Internacional El Análisis de las Organizaciones y la Gestión Estratégica: Perspectivas Latinas. Zacatecas, jul. 2000.
- TAULMIN, P. *Curriculum evaluation*. Londres, Open University Press, 1997.
- TAYLOR, Frederick Winslow: Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1948.
- VEBLEN, Thorstein. A teoria da classe ociosa. São Paulo: Pioneira, 1965.
- _____. The place of in modern civilizations and others essays. New York: The Viking Press, 1991.
- VERGARA, S. ; CARVALHO Jr. D. Nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira sobre organizações. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. ANPAD, v. 5, 2001. Edição Especial e CD-Rom.
- WALDO, Dwinght. O estudo da administração pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1964.
- WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade, 1999.

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES*

Clóvis L. Machado-da-Silva**

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi verificar a resposta estratégica do corpo docente da pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade ao Sistema de Avaliação da CAPES. A partir da classificação dos docentes em dois grupos qualitativamente diferentes, o primeiro de orientação predominantemente acadêmica e o segundo de orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional, avaliou-se as respostas estratégicas de cada um deles à avaliação da CAPES. Trabalhou-se com cinco tipos de respostas estratégicas: aquiescência, compromisso, esquiva, desafio e manipulação. Os resultados demonstram que os docentes de orientação acadêmica adotam em sua quase totalidade a postura de aquiescência ou compromisso em relação à avaliação da CAPES. Por sua vez, cerca de 60% dos docentes voltados para outros segmentos de atuação profissional vinculam-se à posição de aquiescência ou compromisso, enquanto 40% respondem estrategicamente mediante esquiva, desafio ou manipulação. Conclui-se que a orientação valorativa predominante do corpo docente condiciona apenas em parte o tipo de resposta estratégica à avaliação da CAPES, em face do alto grau de legitimidade e institucionalização do sistema.

ABSTRACT

The main objective of this study was to verify the strategic responses of the management and accounting graduate faculty towards CAPES' evaluation system. Data revealed two distinguished graduate faculty groups: the first, with academy oriented values; the second, with values oriented to other professional segments. The results pointed out that the great majority of the graduate faculty group with academy oriented values presented acquiesce and compromise strategic responses towards CAPES's evaluation system. On the other hand 60% of the graduate faculty group with values oriented towards others professional segments presented acquiescence and compromise strategic responses, while 40% of them presented avoid, defy and manipulate strategic responses. The results allow concluding the main oriented values do have an influence on strategic responses; however the degree of legitimacy and the institutionalization of the evaluation system do also play a major role.

* O autor agradece a Andrea Bier Serafim pelo tratamento dos dados utilizados no presente artigo.

** Professor CEPPAD/UFPR.

INTRODUÇÃO

Há cerca de quarenta anos iniciou-se o desenvolvimento da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. Sua implantação encontrou condições favoráveis nas décadas de sessenta e setenta do século passado, quando o regime militar, sob a forte influência das teorias desenvolvimentistas, elegeu como uma das metas prioritárias nacionais a formação de recursos humanos qualificados, necessários ao desenvolvimento econômico do país. Foram estabelecidos, então, os seguintes objetivos para a pós-graduação *stricto sensu*: preparação de docentes qualificados para todos os níveis de ensino, formação de pesquisadores de alto nível e capacitação avançada de profissionais (Córdova, Gusso e Luna, 1986; InfoCapes, 2000c).

O desenvolvimento da pós-graduação foi viabilizado por investimentos significativos, realizados principalmente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). O I Plano Nacional de Pós-Graduação (I PNPG) e os que a ele se seguiram tiveram papel importante para a capacitação docente e a instalação da infra-estrutura de pesquisa no país (InfoCapes, 2000c).

O sucesso da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil está estreitamente relacionado ao Sistema de Avaliação da CAPES, do qual o financiamento dos programas depende, que foi elaborado e implantado a partir da segunda metade da década de setenta do século passado. Trata-se de sistema institucionalizado na sociedade, conduzido pela CAPES, mas sob a responsabilidade dos comitês das respectivas áreas de conhecimento, composto por professores universitários (InfoCapes, 1995).

Estabeleceu-se, desde o seu início, vínculo entre o sistema de avaliação e as ações efetivas para a distribuição de bolsas e de recursos de fomento aos programas. Assim, a avaliação implantada pela CAPES, além de conferir credibilidade, apresenta resultados operacionais que podem ser visualizados pelo número de bolsas e recursos financeiros disponibilizados para os programas. A avaliação também permite que se descubram os problemas que precisam ser resolvidos, bem como o desenvolvimento de novas políticas.

A avaliação utiliza dados fornecidos pelos próprios programas avaliados e são os pares que ponderam e interpretam esses dados, por meio de comissões. O Sistema de Avaliação da CAPES em relação aos programas de pós-graduação *stricto sensu* engloba: a) proposta do programa; b) composição e dimensão do corpo docente, com a titulação e regime de trabalho; c) atividades de pesquisa (linhas e projetos de pesquisa); d) atividades de formação (adequação curricular, carga horária e sua distribuição, relação docentes/discentes); e) corpo discente (número de titulados, desistências, abandonos e desligamentos, número de discentes autores); f) teses e dissertações (vínculo com as áreas de concentração, linhas e projetos de pesquisa, tempo médio de titulação dos bolsistas, qualificação das bancas examinadoras); e g) produção intelectual do corpo docente e discente (adequação à proposta do programa, quantidade e qualidade dos meios de divulgação, regularidade, produção técnica).

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* são avaliados com base em critérios comuns, aplicáveis a todos os programas (acadêmicos ou não). Evidentemente, não há sistema ou maneira de se classificar cursos ou programas, por ordem de qualidade, que seja imune a críticas. São tantas as variáveis em jogo que sempre se pode discordar do peso atribuído a cada uma delas. Na verdade, nenhuma avaliação, por mais rigorosa e completa que seja, é capaz de levar em conta toda a realidade, com suas múltiplas dimensões (InfoCapes, 2000c).

O Sistema de Avaliação da CAPES exerce pressão institucional de natureza coercitiva, visando à homogeneização dos programas, para que se enqua-

drem no padrão de qualidade estabelecido como referencial para aferição e atribuição dos conceitos. Tais conceitos são utilizados como base de legitimação para fins de obtenção de apoio (bolsas e auxílio fomento) e de reconhecimento para validade nacional dos diplomas. Em consequência, o modelo adotado acaba induzindo ou impondo formatos, que são pertinentes para a formação de docentes e pesquisadores, voltados para a geração de conhecimentos técnico-científicos.

Todavia, muitos mestres e doutores formados pelos programas de pós-graduação não serão docentes, nem pesquisadores, mas profissionais para atuarem em organizações públicas ou privadas. O sistema parece não contemplar, na prática, o reconhecimento de que os programas podem operar segundo parâmetros de qualidade definidos em função de suas finalidades, suas peculiaridades institucionais e, especialmente, das necessidades decorrentes de sua inserção local e regional (InfoCapes, 2000c). Embora as comissões tenham por função tentar adequar os parâmetros de avaliação de acordo com a realidade dos programas, isso nem sempre ocorre, em face de certas peculiaridades, como no caso da distinção entre mestrados acadêmicos e profissionais. O instrumento de avaliação é o mesmo, tanto para mestrados acadêmicos como para os profissionais, o que parece evidenciar a necessidade de maiores cuidados às especificidades em questão.

Os resultados da avaliação sejam referentes aos programas novos, sejam aos programas já integrantes do sistema nacional de pós-graduação, tornaram-se determinantes do reconhecimento oficial e da validação dos títulos obtidos. Em conformidade com os critérios definidos, somente serão reconhecidos os programas que obtiverem conceitos entre três e sete no Sistema de Avaliação da CAPES. Quando o conceito é inferior a três, a CAPES considera que a proposta não atende ao padrão mínimo de qualidade estabelecido para esse nível de ensino e comunica à Instituição de Ensino Superior que não recomenda seu funcionamento (InfoCapes, 2000c).

As pressões decorrentes do Sistema de Avaliação da CAPES com base em critérios mínimos a serem atendidos para que os programas de pós-graduação possam continuar a existir legitimamente, afetam a forma como administram as suas atividades. Assim, a maneira como o corpo docente interpreta a avaliação e interage com o corpo discente revela-se importante no processo de condução do programa. Considera-se, no presente estudo, que o corpo docente, do qual o coordenador faz parte, desempenha papel central na determinação do posicionamento estratégico do programa.

Desse modo, o corpo docente dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, ao se depararem com pressões institucionais de natureza coercitiva, podem reagir de forma estratégica diferente às exigências, com base em seus valores e crenças. No entanto, as organizações de um mesmo nicho populacional tendem a adotar estratégias e estruturas semelhantes, como forma de facilitar o seu funcionamento, incorporando regras socialmente aceitas, fenômeno denominado como isomorfismo institucional (DiMaggio e Powell, 1983).

Em face do exposto, o objetivo do presente artigo é verificar, em primeiro lugar, a distribuição do corpo docente da pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade em termos de duas orientações valorativas predominantes: orientação acadêmica e orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional. Após a distribuição do corpo docente pelos dois tipos de orientação predominante, o objetivo será avaliar as respostas estratégicas desses dois grupos de docentes ao Sistema de Avaliação da CAPES, com base na tipologia de Oliver (1991). A tipologia desse autor contempla cinco tipos de respostas estratégicas: aquiescência, compromisso, esquiva, desafio e manipulação.

Assim, o presente texto está organizado em quatro partes, incluindo a introdução. A segunda parte, logo a seguir, resulta da revisão da literatura, em que

se procura estabelecer o quadro teórico de referência do estudo. A terceira contém a situação em estudo, subdividida em várias seções. Na última parte constam as conclusões do artigo.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

De acordo com os teóricos institucionais de tradição sociológica, as organizações sofrem pressões ambientais continuadas no sentido de se tornarem mais homogêneas, em termos estruturais e processuais. A pressão para a homogeneidade organizacional decorre de mecanismos institucionais coercitivos, miméticos e normativos.

O isomorfismo coercitivo resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência. O isomorfismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem sucedidos implementados por outras organizações, em face da incerteza decorrente de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais. O isomorfismo normativo refere-se à profissionalização, que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros dos segmentos ocupacionais (DiMaggio e Powell, 1983).

Scott (2001) associa esses mecanismos institucionais isomórficos às diversas correntes da teoria institucional, organizando-as sobre pilares, de acordo com a ênfase em elementos regulativos, normativos e cognitivos. A maior ou menor importância de um ou outro pilar decorre de diferentes acepções atribuídas aos conceitos de instituição e institucionalização.

A vertente que se enquadra no pilar regulativo se baseia em pressupostos realistas sociais. Em sua lógica de ação pressupõe-se que os atores sociais, entre os quais se incluem as organizações, orientam seus interesses com base em uma ótica racional utilitarista de custo-benefício. Com o objetivo de evitar conflitos ou solucionar diferenças, regras e leis são formuladas, impondo sanções aos atores que não as obedecerem. Assim, normas, leis e sanções constituem a base de legitimação institucional.

Já no pilar normativo segue-se uma lógica de conformidade, orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social. A preocupação básica é o comportamento apropriado, internalizado como padrão de conduta, no qual se apóia a procura por legitimidade institucional. Reconhece-se o papel dos valores e expectativas do grupo, restringindo a escolha dos atores sociais.

Por fim, no pilar cognitivo, fundado sobre os pressupostos do social construcionismo, apresenta-se uma lógica de ação decorrente de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, os quais constituem parâmetros para aquilo que os atores sociais concebem como realidade (Scott, 1995). Nesse pilar, a legitimidade se fundamenta na noção de compartilhamento, de comunalidade.

Verifica-se, portanto, que a diferença fundamental entre essas vertentes reside nos pressupostos que definem a sua lógica. No pilar coercitivo, a base é realista social. A perspectiva normativa, moralmente governada, embora desloque seu foco para elementos não racionais de caráter coletivo, cujo poder social molda o comportamento dos atores, ainda tende a aceitar os pressupostos realistas sociais. A vertente cognitiva, por sua vez, baseia-se sobre o que é culturalmente sustentado, porém, sobre pressupostos construtivistas, ou seja, os agentes são construídos socialmente; assim, ocorre um processo maior que se incorpora ao sistema de conhecimento, o qual define comportamentos e estruturas que são assumidos como corretos (Scott, 1995). A distinção do pilar cognitivo em relação à visão normativa se dá no sentido de que sua ênfase é sobre a importância de identidades sociais (concepção de quem somos e de como as ações fazem

sentido) e não sobre o poder dos papéis sociais (expectativas normativas que guiam o comportamento).

Scott (2001) observa que as diferentes abordagens devem ser vistas como alternativas analíticas, compreendendo diferentes aspectos de um mesmo fenômeno. Embora não devam ser tratadas de maneira mutuamente exclusiva, grande parte dos teóricos institucionais se firma predominantemente sobre os pilares normativo e cognitivo, em especial este último. O pilar regulativo é considerado residualmente.

Os fundamentos conceituais que, em grande parte, sustentam a lógica apresentada pela corrente predominante na teoria institucional, a cognitiva, se assentam na sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (1967). Esses autores enfatizam que toda situação social que perdure no tempo tem a tendência de ser institucionalizada, em face da necessidade de previsibilidade e controle social das ações humanas.

Nessa linha de raciocínio, a dinâmica de construção social ocorre como se segue. Em um primeiro instante, as ações habituais tornam-se tipificações. Com a transmissão dessas tipificações ao longo do tempo e das gerações, elas passam a ser objetivadas, isto é, aceitas como fatos inegáveis. Assim, o hábito ganha caráter normativo inerente ao sistema de conhecimento humano. Desse modo, a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados originam uma realidade socialmente construída, institucionalizada e legitimada perante a sociedade.

Ainda de acordo com Berger e Luckmann (1967), a construção do mundo institucional decorre de três momentos dialeticamente relacionados, que correspondem a uma caracterização do mundo social: (i) a exteriorização, em que a sociedade é tratada como produto humano; (ii) a objetivação, atribuindo à sociedade a qualidade de realidade objetiva; (iii) a interiorização, que entende o homem como produto social. O conhecimento como componente central possui duplo sentido: apreender a realidade social e produzir essa realidade. Desse modo, a realidade é produto da atividade humana que, paradoxalmente, é assumida como objetiva e externa aos indivíduos, garantindo, de certa forma, a estabilidade e o controle da conduta humana. Observa-se a ênfase sobre os processos normativos e cognitivos, em especial este último.

Assim, a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir. Em busca de legitimação e aceitação social, as organizações procuram conformar as suas ações e estruturas aos valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente corretos (vide, por exemplo, os trabalhos de: Zucker, 1977; Tolbert e Zucker, 1983; Scott e Christiansen, 1995). No entanto, as respostas estratégicas dos atores sociais não se restringem à conformidade, podendo variar de uma circunstância para outra até a resistência ativa.

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

À luz da possibilidade de variação das reações dos atores sociais desde a conformidade até a resistência ativa, Oliver (1991) elaborou uma tipologia contendo cinco respostas estratégicas que as organizações apresentam, mediante as pressões institucionais em direção à conformidade que pendem frequentemente sobre elas. Tais respostas podem ser visualizadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Respostas Estratégicas aos Processos Institucionais

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS	EXEMPLOS
AQUIESCÊNCIA	Hábito	Seguir normas invisíveis, dadas como certas
	Imitar	Imitar modelos institucionais
	Aceder	Obedecer às regras e aceitar as normas
COMPROMISSO	Equilibrar	Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos
	Pacificar	Aplacar e acomodar elementos institucionais
	Barganhar	Negociar com grupos de interesse institucionais
ESQUIVANÇA	Ocultar	Disfarçar a não-conformidade
	Amortecer	Afrouxar as ligações institucionais
	Escapar	Mudar objetivos, atividades ou domínios
DESAFIO	Rejeitar	Desconsiderar normas e valores explícitos
	Provocar	Contestar regras e exigências
	Atacar	Violar as fontes de pressão institucional
MANIPULAÇÃO	Cooptar	Importar pessoas influentes
	Influenciar	Moldar valores e critérios
	Controlar	Dominar públicos e processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

A aquiescência, enfatizada como resposta primordial às exigências ambientais, pode ser expressa como hábito, imitação ou condescendência. Uma vez que normas e valores sociais se tornam um padrão de ação, as organizações os reproduzem continuamente; assim, perante a necessidade de estabelecer qualquer estratégia, podem aderir a eles de modo não-consciente. Sob certas condições, distinções convencionais entre diretores e gerentes, professores e alunos regem a delimitação de várias ações organizacionais, além do sucesso de outros atores no ambiente, pressupondo a existência do isomorfismo mimético. A condescendência presume, no entanto, a obediência a normas e valores ou a sua incorporação consciente, à medida que uma organização opta por aceder a pressões institucionais, antecipando a obtenção de benefícios e recursos que favoreçam o alcance de apoio e legitimidade ambiental (Meyer e Rowan, 1983).

O compromisso envolve a ocorrência de demandas externas conflitantes ou inconsistentes com os objetivos organizacionais. Pouco explorado nas pesquisas fundamentadas na abordagem institucional, representa a possibilidade da organização resistir às exigências ambientais, por meio de táticas como equilíbrio, acomodação e barganha com determinados grupos de interesse. Oliver (1991), porém, destaca que o compromisso é apenas parcial, regido pela necessidade de a organização promover os seus próprios interesses, mas em permanente busca de conformidade com as regras institucionais.

Por outro lado, organizações podem tentar evitar essa conformidade ocultando-a, amortecendo o impacto das pressões institucionais sobre determinadas áreas que as constituem, ou mesmo escapando de normas e expectativas. Nesses termos, efetuam-se planos e procedimentos que, na realidade, não se tenciona implementar, rituais ou pretensas cerimônias alheios à rotina de trabalho. Atividades técnicas são distanciadas de estruturas e exigências contextuais, como meio de manter a autonomia organizacional, diminuir o efeito de intervenções externas e assim maximizar a eficiência. Objetivos e práticas são alterados, novos mercados são ocupados, nos quais as exigências são brandas ou inexistentes.

O desafio consiste na forma de resistência mais ativa às exigências ambientais, concretizado por meio da rejeição, da provocação ou do ataque. Segundo Oliver (1991) as organizações podem empregar essas táticas em virtude da baixa intensidade da pressão externa, quando os seus objetivos e interesses divergem substancialmente das regras e valores sociais, ao se mostrarem convicidas da retidão das ações alternativas que propõem, ou quando acreditam que têm

pouco que perder com qualquer demonstração explícita de antagonismo às exigências institucionais.

A manipulação apresenta-se como a última reação estratégica às demandas ambientais, implicando tentativas organizacionais poderosas e oportunistas de cooptar, influenciar ou controlar as fontes de pressão, mediante o uso de relações institucionais.

Em suma, Oliver (1991) sugere que as organizações respondem às exigências institucionais de acordo com a sua capacidade interna, além dos motivos que geram tais pressões, de quem as exercem, do tipo de pressões, de como, por quais meios e onde são exercidas. O confronto entre a necessidade de manter a eficiência e o desejado alcance de legitimidade institucional transforma-se assim em fonte de conflito nas organizações. Desse modo, a conformidade às regras e expectativas ambientais não é inevitável: se a resistência pode ameaçar a sobrevivência organizacional, ao causar possíveis retaliações, perda de recursos e apoio externo, a conformidade pode conduzir ao mesmo caminho, por gerar rigidez estrutural e processual em organizações que encontram dificuldade de adaptação.

A SITUAÇÃO EM ESTUDO

O presente estudo é de natureza descritivo-quantitativa e caracteriza-se como pesquisa do tipo levantamento (*survey*), considerado adequado para os objetivos propostos de levantar em escala agregada, ainda que em determinado nível de profundidade, os valores e crenças do corpo docente dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade no país, e de verificar como esses valores e crenças influenciam o tipo de resposta estratégica à pressão institucional coercitiva representada pelo Sistema de Avaliação da CAPES.

A primeira etapa consistiu na coleta de dados secundários em fontes como: periódicos de divulgação nacional; boletins informativos da CAPES; documentos contendo os critérios, os indicadores e os diagnósticos de avaliação utilizados pela área na CAPES; e registros dos conceitos dos programas de pós-graduação em administração e contabilidade, referentes ao triênio 1998-2000, bem como resultantes da avaliação de novos programas recomendados no período compreendido entre 1998 e 2003, que não passaram pela avaliação trienal divulgada em meados de 2001. Mediante análise documental e de conteúdo procurou-se identificar os parâmetros delineadores dos critérios de avaliação da CAPES e do que consiste a orientação valorativa de atuação acadêmica em comparação com a orientação valorativa voltada para outros segmentos de atuação profissional. A análise dos dados secundários serviu de base para a elaboração do questionário, único instrumento utilizado para a coleta dos dados primários da presente investigação.

Nos meses de maio a julho de 2003, quando se efetivou o processo de coleta dos dados primários do presente estudo, o número de programas das áreas de administração e contabilidade, que integravam o Sistema de Avaliação da CAPES, totalizava cinquenta e cinco. Assim, a população da pesquisa consiste de 848 docentes integrantes de quarenta e oito programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração e sete da área de contabilidade.

Todos esses programas participaram do Sistema de Avaliação da CAPES, no período compreendido entre 1998 e 2003. Cabe esclarecer que grande parte deles recebeu conceito resultante da avaliação correspondente ao triênio 1998-2000, divulgada em meados de 2001. No entanto, alguns desses programas são mais recentes e foram recomendados, com recebimento de conceito, em período posterior ao compreendido pela avaliação do triênio 1998-2000, mas circunscritos até maio de 2003.

Os dados primários foram coletados por meio de um único questionário, elaborado com base em escala do tipo Likert. O referido questionário foi disponibilizado para os 848 docentes de duas maneiras: a) por meio eletrônico; e b) por correio convencional. A amostra foi definida por adesão, também conhecida

como amostra por voluntários. Foram respondidos 385 questionários, representando 45,40% do total, que pode ser considerado um bom índice de retorno. Por meio eletrônico foram respondidos 269 questionários (31,72%) e 116 (13,68%) retornaram via correio convencional.

A análise dos dados primários foi levada a efeito com base na técnica multivariada de análise discriminante, que possibilitou agrupar os docentes, primeiramente, pelo tipo de orientação predominante (orientação acadêmica *versus* orientação para outros segmentos de atuação profissional) e, depois, pelo tipo de resposta estratégica à avaliação da CAPES em relação à orientação predominante. Desse modo, a orientação predominante do corpo docente (acadêmica *versus* outros segmentos) foi tratada como variável interveniente do tipo de resposta estratégica (variável dependente) à pressão institucional coercitiva representada pela avaliação da CAPES (variável independente).

Para efeito das análises estatísticas, o número de respostas válidas, não zeradas, foi de 350 do montante da amostra, constituída de 385 professores distribuídos pelos 55 programas. O percentual de respostas zeradas decorreu de erros de preenchimento do questionário ou da falta de informações dos respondentes em relação a determinadas questões.

ORIENTAÇÃO DO CORPO DOCENTE

A partir da análise dos dados secundários foi possível identificar um conjunto de indicadores de valores e crenças (vide Quadro 2), que foi utilizado para construir um modelo preditivo da orientação predominante (acadêmica *versus* outros segmentos de atuação) do corpo docente da pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade. Os indicadores constantes do Quadro 2 resultam do desdobramento de seis variáveis básicas: corpo docente, corpo discente, produção científica, produção técnica, reconhecimento acadêmico e reconhecimento profissional.

Quadro 2 – Indicadores de Valores e Crenças

Tipo de dedicação do corpo docente ao programa
Tipo de valorização do corpo docente
Nível de valorização de pesquisadores e grupos de pesquisa
Nível de institucionalização da pesquisa científica
Nível de valorização da produção científica
Nível de valorização de critérios relacionados à noção de academia
Nível de valorização do reconhecimento pela comunidade científica
Nível de valorização da formação de professores e pesquisadores
Tipo de dedicação do corpo discente ao programa
Nível de participação do corpo discente em atividades de pesquisa e de produção científica
Tipo de valorização do trabalho de conclusão (dissertações ou teses)
Nível de valorização da produção técnica
Nível de valorização das atividades de consultoria ou prestação de serviços
Nível de valorização da atuação profissional em organizações empresariais e/ou públicas
Nível de valorização da formação de profissionais para atuarem em organizações empresariais e/ou públicas
Tipos de reconhecimento profissional
Formas de ascensão na carreira docente
Tipo de imagem considerada importante para a sociedade

Fonte: dados secundários

Com uso do modelo preditivo de análise discriminante, construído a partir das seis variáveis básicas e do conjunto de indicadores constantes do Quadro 2, foi possível classificar, em termos de características predominantes a partir das respostas ao questionário, cada docente em um de dois grupos qualitativamente diferentes: grupo de docentes com orientação acadêmica e grupo de docentes com orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional. Essa escolha foi definida com base nos valores e crenças do corpo docente, independentemente do programa oferecer mestrado acadêmico ou mestrado profissional ou ambos. Após todos os cálculos, encontraram-se os resultados de classificação da análise discriminante, conforme se apresentam na Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação do Corpo Docente: Orientação Acadêmica Versus Orientação para outros Segmentos de Atuação Profissional

Original	Grupo	Filiação Prevista ao Grupo		Total
		Outros segmentos de atuação	Orientação acadêmica	
Número de casos	Outros segmentos de atuação	51	37	88
	Orientação acadêmica	56	206	262
Percentual	Outros segmentos de atuação	57,95	42,05	100,00
	Orientação acadêmica	21,37	78,63	100,00

Validação cruzada	Grupo	Filiação Prevista ao Grupo		Total
		Outros segmentos de atuação	Orientação acadêmica	
Número de casos	Outros segmentos de atuação	48	40	88
	Orientação acadêmica	61	201	262
Percentual	Outros segmentos de atuação	54,55	45,45	100,00
	Orientação acadêmica	23,28	76,72	100,00

73,4% dos casos originais agrupados, classificados corretamente.

71,1% dos casos da validação cruzada agrupados, classificados corretamente.

Fonte: dados primários da pesquisa

O resultado da análise discriminante permite concluir que nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade existe um grupo de docentes com valores e crenças mais voltados para a academia e outro grupo de professores com valores e crenças mais voltados para outros segmentos de atuação profissional, sejam eles públicos ou empresariais. Verifica-se na Tabela 1 que 68,86% dos docentes de todos os programas participantes da pesquisa têm orientação predominantemente acadêmica e 31,14% deles têm orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional. Ressalva-se que se trata dos docentes dos 55 programas participantes do estudo como um todo, sem a preocupação de distinguir docentes de programas com mestrados acadêmicos daqueles com mestrados profissionais.

A constatação de que aproximadamente 70% dos docentes que atuam nas áreas de administração e contabilidade possuem orientação predominantemente acadêmica é dado interessante, em face da natureza essencialmente aplicada

dessas áreas. Esse dado torna-se ainda mais significativo ao se levar em conta, simultaneamente, que certa parte dos mestrados em administração são profissionais e que os programas da área de contabilidade tendem a se orientar, ainda mais fortemente do que a administração, pela técnica e pela prática.

O modelo de pós-graduação *stricto sensu* no país, que teve a sua origem alicerçada nos padrões das ciências exatas e naturais, em que a pesquisa e a produção científica ocupam lugar central, está institucionalizado na sociedade brasileira, influenciando fortemente, pelo que os dados revelam, mesmo áreas aplicadas como administração e contabilidade. A valorização da publicação em periódicos acadêmicos, a participação em congressos reconhecidos, como aqueles promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e a correspondente relevância atribuída aos trabalhos publicados em seus anais, a importância dada à formação de professores para o sistema de ensino superior no país e a necessidade manifestada de reconhecimento pela comunidade acadêmica das áreas de administração e contabilidade, a par do imperativo de reconhecimento pela comunidade científica brasileira em geral, caracterizam esse grupo de docentes. Inclusive, uma propalada importância de pesquisadores e grupos de pesquisa consta do discurso desse grupo de docentes, mesmo diante do fato de que a atividade de pesquisa deve ser considerada como ainda não desenvolvida em nível desejável no âmbito dos programas dessas áreas.

Percebe-se, nitidamente, a presença dos mecanismos de isomorfismo normativo e mimético na orientação predominantemente acadêmica desse grupo de docentes. A idéia de academia, com os valores, crenças e todos os correspondentes requisitos que se faz dela acompanhar, constitui padrão desejável para esse grupo de docentes. Parte deles por acreditarem firmemente no papel que deve exercer a academia como fomentadora de padrões esperados de comportamento na sociedade moderna; outra parte pela necessidade de pertencimento a um grupo de referência socialmente legitimado.

Não se deve perder de vista que cerca de 30% dos docentes que atuam na pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade revelam orientação predominante para outros segmentos de atuação profissional. Esse grupo valoriza a produção técnica, a prestação de serviços e a atuação gerencial em organizações empresariais ou públicas, bem como a formação de profissionais para atuarem nesse mercado de trabalho. Os trabalhos de conclusão devem privilegiar a aplicação administrativa, revelando a sua utilidade prática direta ou até mesmo imediata para as organizações.

À luz da constatação da existência desses dois grupos de docentes, com orientações valorativas diferentes, vale considerar como reagem ao Sistema de Avaliação da CAPES. A expectativa é a de que o grupo de orientação acadêmica tenda a concordar com os critérios utilizados pela CAPES para conduzir a avaliação dos programas e, por outro lado, a grupo de orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional adote postura de discordância, pelo menos parcial, em relação à avaliação. É o que se procura verificar na seqüência deste artigo.

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Após a classificação dos docentes nos dois grupos, em termos de orientação predominante, levou-se a efeito uma segunda rodada de análise discriminante para verificar a resposta estratégica à avaliação da CAPES de ambos os grupos, com base na tipologia de Oliver (1991), que apresenta cinco tipos possíveis de respostas estratégicas a pressões institucionais: aquiescência, compromisso, esquiva, desafio e manipulação. Desse modo, o tipo de orientação predominante do corpo docente atua como variável mediadora da relação entre a pressão institucional coercitiva representada pela avaliação da CAPES e a resposta estratégica de cada um dos dois grupos docentes.

Na Tabela 2 é possível visualizar o resultado da análise discriminante em termos da resposta estratégica do grupo de docentes com orientação predominantemente acadêmica.

Tabela 2 – Respostas Estratégicas do Grupo Docente de Orientação Acadêmica

Original	Grupo	Filiação Prevista ao Grupo		Total
		Aquiescência/ compromisso	Esquivaça/ desafio/ manipulação	
Número de casos	Aquiescência/ compromisso	226	12	238
	Esquivaça/ desafio/ Manipulação	0	3	3
Percentual	Aquiescência/ compromisso	94,96	5,04	100,00
	Esquivaça/ desafio/ manipulação	0,00	100,00	100,00
Validação cruzada	Grupo	Filiação Prevista ao Grupo		Total
		Aquiescência/ compromisso	Esquivaça/ desafio/ manipulação	
Número de casos	Aquiescência/ compromisso	224	14	238
	Esquivaça/ desafio/ manipulação	1	2	3
Percentual	Aquiescência/ compromisso	94,12	5,88	100,00
	Esquivaça/ desafio/ manipulação	33,33	66,67	100,00

95,0% dos casos originais agrupados classificados corretamente.

93,8% dos casos da validação cruzada agrupados, classificados corretamente.

Fonte: dados primários da pesquisa

Da análise da Tabela 2 conclui-se que 93,36% dos docentes, que integram o grupo de orientação predominantemente acadêmica, adotam respostas estratégicas de aquiescência ou compromisso em relação ao Sistema de Avaliação da CAPES. Portanto, apenas 6,64% dos docentes que integram esse grupo alinham-se com respostas estratégicas de esquivaça, desafio ou manipulação à avaliação da CAPES.

Esse resultado já era esperado, considerando que os valores e crenças que sustentam a orientação acadêmica desse grupo de docentes são congruentes com os critérios de avaliação utilizados pela CAPES. A aquiescência ou compromisso desse grupo de docentes relaciona-se, portanto, com a alta importância que atribuem à avaliação da CAPES, à credibilidade e legitimidade do sistema e à sua importância para o desenvolvimento da pesquisa e da produção científica no Brasil. Entendem esses docentes que os critérios utilizados pela CAPES são válidos e plenamente legitimados pela comunidade científica, de modo geral; sem esses critérios os programas não procurariam alcançar padrões de qualidade cada vez mais elevados. Consideram que as tentativas de modificá-los para se adequarem mais propriamente à administração e contabilidade devem ser conduzidas com a devida cautela, sem perda do nível de rigor, sob pena de banalização da pós-graduação *stricto sensu* nessas áreas. Afirmam, ainda, que boa parte das tentativas de modificação dos critérios de avaliação utilizados pela CAPES decorrem das dificuldades de atendimento desses critérios e não porque não sejam adequados.

A pesquisa e a produção científica são valorizadas pelos docentes de orientação acadêmica, que enfatizam a necessidade de publicação sistemática em periódicos nacionais e internacionais, bem como defendem a importância da qualidade das dissertações de mestrado e da elevação constante do nível das teses de

doutorado. Adotam, também, postura de conformidade a propósito da influência das ciências exatas e naturais nos critérios de avaliação utilizados pela CAPES por considerarem que tendem a preservar altos padrões de qualidade acadêmica.

Já no que concerne à resposta estratégica do grupo de docentes com orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional verifica-se, de maneira até certo ponto surpreendente, conforme se demonstra na Tabela 3, que 58,72% dos docentes respondem estrategicamente por meio da aquiescência ou compromisso. Respostas estratégicas de esquivança, desafio ou manipulação vinculam-se a 41,28% dos docentes que integram esse grupo.

Tabela 3 – Respostas Estratégicas do Grupo Docente de Orientação Voltada para outros Segmentos de Atuação Profissional

Original	Grupo	Filiação Prevista ao Grupo		Total
		Aquiescência/ compromisso	Esquivança/ desafio/ manipulação	
Número de casos	Aquiescência/ compromisso	54	1	55
	Esquivança/ desafio/ manipulação	9	45	54
Percentual	Aquiescência/ compromisso	98,18	1,82	100,00
	Esquivança/ desafio/ manipulação	16,67	83,33	100,00
Validação cruzada	Grupo	Filiação Prevista ao Grupo		Total
		Aquiescência/ compromisso	Esquivança/ desafio/ manipulação	
Número de casos	Aquiescência/ compromisso	52	3	55
	Esquivança/ desafio/ manipulação	12	42	54
Percentual	Aquiescência/ compromisso	94,55	5,45	100,00
	Esquivança/ desafio/ manipulação	22,22	77,78	100,00

90,8% dos casos originais agrupados, classificados corretamente.

86,2% dos casos da validação cruzada agrupados, classificados corretamente.

Fonte: dados primários da pesquisa

Os quase 60% de aquiescência ou compromisso em relação aos critérios de avaliação utilizados pela CAPES, por parte do grupo de docentes voltados para outros segmentos de atuação profissional, demonstram o efeito do nível de institucionalização do sistema na sociedade brasileira, em especial nos meios acadêmicos. Pelo que os dados revelam, mesmo preocupados com a atuação profissional em organizações empresariais ou públicas, esse grupo de docentes entende que o Sistema de Avaliação da CAPES é legítimo e necessário para impulsionar, e até para compulsoriamente obrigar, o desenvolvimento da pesquisa e da produção científica em administração e contabilidade no país. A seriedade e a credibilidade do sistema justificam, assim, que funcione como pressão institucional de natureza coercitiva, plenamente legitimada na sociedade brasileira e nos meios acadêmicos, em especial.

Esse grupo de docentes entende que a avaliação da CAPES não atende a todas as necessidades das áreas de administração e contabilidade. Consideram que o perfil essencialmente acadêmico e o viés quantitativo do Sistema de Avaliação da CAPES acabam não levando em conta certas especificidades das áreas,

em especial no que concerne aos mestrados profissionais. Em consequência, aceitam a possibilidade de instituição de um novo sistema de avaliação, mais sensível às características da área e fora do âmbito do Ministério da Educação, que funcione de maneira complementar ao Sistema de Avaliação da CAPES. Destacam, ainda, o caráter qualitativo que deveria orientar a concepção desse novo sistema de avaliação.

Por sua vez, aproximadamente 40% dos integrantes do grupo de docentes com orientação voltada para outros segmentos de atuação profissional adotam postura de esquiva, desafio ou manipulação em relação à avaliação da CAPES. Entendem que a avaliação da CAPES não atende as necessidades das áreas de administração e contabilidade, havendo a necessidade de se instituir um sistema alternativo que considere as especificidades dessas áreas, em especial aquelas concernentes aos mestrados profissionais. Julgam que a CAPES não está aberta, nem é sensível, para a valorização, em termos adequados, da produção técnica e de critérios relacionados à atuação profissional em organizações empresariais ou públicas. Defendem que os critérios de avaliação dos mestrados profissionais devem ser qualitativamente diferentes daqueles utilizados para a avaliação dos mestrados acadêmicos. Consideram, por fim, que o Sistema de Avaliação da CAPES não contém requisitos de avaliação que atendam as necessidades de determinados programas em termos de firmar a sua credibilidade e divulgar as suas possibilidades de atuação em segmentos específicos do mercado de trabalho, de caráter altamente competitivo.

Ao se considerar o que consta das Tabelas 2 e 3, conjuntamente, verifica-se que cerca de 83% de todos os docentes que participaram da pesquisa, independentemente de sua orientação predominante, posicionam-se em termos de aquiescência ou compromisso em relação à avaliação da CAPES. Esse percentual altamente significativo revela o nível de legitimidade do Sistema de Avaliação da CAPES para as áreas de administração e contabilidade, demonstrando cabalmente como o sistema está institucionalizado na sociedade brasileira, em especial nos meios acadêmicos. Tanto o isomorfismo normativo como mimético estão presentes como mecanismos de legitimação do sistema, reforçando o seu caráter regulador e coercitivo de sanção legal.

Por outro lado, a constatação de que apenas 17% dos docentes, independente da orientação predominante, adotam postura de esquiva, desafio ou manipulação no que concerne à avaliação da CAPES merece aprofundamento em termos de verificar se a atitude de não-aceitação, revelada pelo discurso desses docentes, tem provocado ações de não-conformidade e, em caso positivo, qual é a intensidade delas e como se distribuem pelos três tipos de respostas estratégicas. Uma investigação dessa natureza é relevante para avaliar as possibilidades embrionárias de possível processo de institucionalização de um novo modelo de avaliação, complementar ou alternativo ao Sistema de Avaliação da CAPES, em face de novos requisitos decorrentes de pressões de um mercado altamente competitivo como o atinente às áreas de administração e contabilidade.

CONCLUSÃO

A análise precedente permite concluir que o Sistema de Avaliação da CAPES está institucionalizado na sociedade brasileira, em especial nos meios acadêmicos, o que torna legítima a pressão institucional coercitiva de que todos os programas no território nacional devam a ele se submeter. Considera-se que os padrões estabelecidos pela CAPES garantem a qualidade da pós-graduação *stricto sensu* no país, sendo, portanto, moralmente desejáveis para a certificação de programas. Assim, os mecanismos de controle utilizados pela CAPES vão além da dimensão estritamente coercitiva, porque são orientados por uma dimensão moral fundamentada em valores da comunidade acadêmica que lhes garantem legitimidade institucional.

É verdade que o Sistema CAPES contém uma lógica racional-utilitarista de custo-benefício que se concretiza por meio da concessão de bolsas de estudo e recursos de fomento para a pós-graduação *stricto sensu*, em estreita relação com a avaliação, mas é também verdadeiro que esses recursos já foram mais importantes do que o são atualmente. No início do funcionamento do modelo de avaliação da CAPES os recursos de fomento e as bolsas de estudo desempenharam papel importante no processo de institucionalização do sistema. Hoje eles ainda são importantes, mas a dimensão normativa do sistema institucionalizado introduziu a noção de obrigatoriedade da avaliação no contexto acadêmico, como comportamento moralmente governado, o que significa que valores e normas integram papéis sociais que são ou devem ser interiorizados por aqueles que atuam na pós-graduação *stricto sensu*. Como dimensão prescritiva de obrigatoriedade no contexto acadêmico, a avaliação da CAPES estimula comportamentos miméticos entre os atores que participam do sistema. Assim, é comum verificar que professores e alunos adotam, na medida de suas possibilidades, ações e procedimentos de sucesso empregados no contexto de outros programas de pós-graduação *stricto sensu* no país, que lhes servem de referência.

Em conseqüência, os três mecanismos de isomorfismo institucional (coercitivo, normativo e mimético) encontram-se presentes na relação entre o Sistema de Avaliação da CAPES e os programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. A base de legitimação do sistema é legalmente sancionada, moralmente governada e culturalmente sustentada como correta e adequada. Não deve constituir, pois, surpresa a constatação de que aproximadamente 83% do corpo docente que atua nos cursos de mestrado e de doutorado adotam postura de aquiescência e compromisso com os critérios de avaliação da CAPES.

O fato de predominarem a aquiescência e o compromisso com a avaliação da CAPES entre os docentes de pós-graduação *stricto sensu* em administração e contabilidade não deve ser confundido com irrestrita e total concordância. Significa, entre esses docentes, mesmo na hipótese de discordância com um ou outro critério ou indicador do critério, que a solução deve ser procurada dentro da própria lógica do sistema; não fora dele. Em poucas palavras, o sistema está institucionalizado e a solução para seus problemas e limitações deve ser encontrada dentro da própria lógica que lhe confere legitimidade.

Não custa acrescentar que sistemas institucionalizados podem deixar de sê-lo. A desinstitucionalização de um sistema não é processo simples, mas pode se verificar em virtude de questionamentos a respeito da adequação de práticas e procedimentos às exigências ambientais. Esses questionamentos podem introduzir um processo de deterioração gradual de aceitação e uso de práticas institucionalizadas.

A questão que se segue é se os 17% de docentes que adotam postura de não-conformidade em relação à avaliação da CAPES possuem argumentos que possam levar a questionamentos que gerem um processo de dissipação do sistema da CAPES. É muito pouco provável, uma vez que a legitimidade do Sistema de Avaliação da CAPES apóia-se em todas as áreas de conhecimento e em centenas de programas. Administração e contabilidade constituem pequena parcela desse universo legitimador e, ainda assim, a maioria de seu corpo docente adota posição de conformidade em relação à avaliação da CAPES.

Na verdade parece haver duas posições predominantes entre aqueles docentes que adotam postura de não-conformidade com o Sistema de Avaliação da CAPES. A primeira delas decorre da simples evidência de que a não-conformidade resulta da falta de condições, em certos programas, para atender em nível razoável os critérios de avaliação da CAPES e não porque não sejam adequados para a área. Nesses programas há dificuldades em manter professores com dedicação exclusiva, o perfil dos alunos ingressantes não possibilita trabalhos de conclusão de alta qualidade, a instituição de grupos de pesquisa é problemática em razão do tipo de dedicação docente e discente, a produção técnica ocorre em detrimento da produção científica, e assim por diante.

A segunda posição resulta dos objetivos de certos programas em relação ao mercado competitivo da pós-graduação *stricto e lato sensu*. Os docentes que integram esses programas consideram que os critérios de avaliação utilizados pela CAPES, em face de suas finalidades essencialmente acadêmicas, não atendem às necessidades de caracterização, de divulgação e de credibilidade desses programas em determinados segmentos do mercado empresarial. Em razão disso, procuram a acreditação de entidades alternativas, de prestígio internacional, ao tempo que defendem a criação de um sistema nacional de avaliação para a área, complementar ao da CAPES, que possa atender aos seus objetivos em relação aos seus alvos de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday Anchor Books, 1967.
- CÓRDOVA, R.; GUSSO, D. A.; LUNA, S. V. **A pós-graduação na américa latina**: o caso brasileiro. Santa Maria: Editora da Universidade de S. Maria, 1986.
- 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.
- INFOCAPES. **Boletim Informativo** v.1, n. 2. Brasília CAPES, 1993.
- _____. **Boletim Informativo** v. 3, n. 1-2. Brasília CAPES, 1995.
- _____. **Boletim Informativo** v. 3, n. 3. Brasília CAPES, 1995c.
- _____. **Boletim Informativo** v. 5, n. 2. Brasília CAPES, 1997b.
- _____. **Boletim Informativo** v. 6, n. 1. Brasília CAPES, 1998a.
- _____. **Boletim Informativo** v. 6, n. 2. Brasília CAPES, 1998b.
- _____. **Boletim Informativo** v. 6, n. 3. Brasília CAPES, 1998c.
- _____. **Boletim Informativo** v. 6, n. 4. Brasília CAPES, 1998d.
- _____. **Boletim Informativo** v. 7, n. 3. Brasília CAPES, 1999c.
- _____. **Boletim Informativo** v. 7, n. 4. Brasília CAPES, 1999d.
- _____. **Boletim Informativo** v. 8, n. 3. Brasília CAPES, 2000c.
- _____. **Boletim Informativo** v.10, n. 1. Brasília CAPES, 2002a.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizational: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1983, p. 21-44.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- SCOTT, W. R. Institutional theory and organizations. In: SCOTT, W.R. & CHRISTENSEN, S. (eds.). **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. xi-xxiii.
- SCOTT, W.R. & CHRISTENSEN, S. (eds.). **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- TOLBERT, P. S. & ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.
- ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in culture persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

UMA INVESTIGAÇÃO NA AVALIAÇÃO DE ARTIGOS SUBMETIDOS À REVISTA ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE

José Antonio Gomes de Pinho*

A idéia de produzir este documento surgiu a partir de uma demanda da Presidência da ANPAD no último ENANPAD (Setembro de 2003 – Atibaia), para que os editores das principais revistas de administração nacionais apresentassem suas respectivas revistas, destacando as características fundamentais. Na oportunidade, optamos por apresentar os principais obstáculos identificados por diversos avaliadores de trabalhos na apreciação dos trabalhos. Para tanto, levantamos pareceres dos últimos anos e nos recolhemos sobre estes no sentido de captar tendências na avaliação dos trabalhos e criar categorias de análise desses pareceres. O objetivo deste trabalho, ora apresentado, reside em desvendar como os pareceristas observam e analisam os trabalhos e como contribuem com os(as) autores (as) no sentido de melhorar os escritos originais. Ao mesmo tempo, objetiva abrir um pouco esta *caixa preta* que é a avaliação de trabalhos, visando proporcionar aos futuros autores um referencial mais seguro para apresentar seus trabalhos. Objetivamos que os “erros” e limitações aqui levantados possam ser aprendidos por todos nós para melhorar nossas publicações.

Foram selecionados para análise tanto trabalhos aceitos como não-aceitos. Vale lembrar que qualquer trabalho submetido é encaminhado para dois pareceristas, em regime de *blind review*, para avaliação. Às vezes, a contundência dos pareceres (conforme expresso no texto abaixo) pode indicar que o trabalho não foi, ou não seria aceito, mas não existe nenhuma relação linear entre esses fatos. O editor tem solicitado dos pareceristas que sejam rigorosos em suas análises, e isto tem sido, via de regra, atendido. Aliás, pareceres muito leves, pouco críticos têm sido olhados com certa atenção pela editoria e, normalmente, é solicitado um novo parecer. Quando os dois pareceres concordam com a qualidade do trabalho e sua aceitação para publicação, o editor se convence plenamente. Mas, mesmo assim, ainda existem casos em que, mesmo havendo concordância um terceiro parecer é solicitado. O objetivo é sempre aumentar a qualidade e a confiabilidade do trabalho publicado. Entendemos que publicar um artigo é uma responsabilidade muito grande, como também o é não publicar. Assim, busca-se aperfeiçoar os critérios de seleção. As recomendações dos avaliadores são repassadas para os autores que julgam procedentes ou não as observações feitas e refazem, ou não, o trabalho original. O trabalho modificado retorna aos avaliadores para um pronunciamento final. Não é de estranhar que um trabalho possa estar pronto para publicação apenas após duas ou três rodadas de diálogo e modificações. E este processo todo não é de desmerecer o trabalho, mas sim aperfeiçoá-lo para uma versão final. De forma geral, temos encontrado boa receptividade da comunidade, o que indica um amadurecimento desta para o debate, para o diálogo, ainda que os interlocutores não sejam conhecidos.

Analisado o material dos pareceristas, procedemos à criação de critérios de classificação das observações dos avaliadores em cima do material referido. Foram criadas as seguintes categorias:

1. Quanto às questões básicas: são questões mais gerais, de importância fundamental para a elaboração e condução correta de uma pesquisa;
2. Quanto aos objetivos/foco: identificar os problemas na definição de objetivos e no foco do trabalho. Trabalhos sem objetivos bem definidos e que se perdem sem foco “patinam” desde o início. Objetiva, também, verificar se os objetivos inicialmente definidos foram atendidos ao fim da pesquisa;

*Prof. da Escola de Administração / NPGA/UFBa e Editor da O&S

3. Quanto ao referencial teórico: aqui saímos da área metodológica e ingresamos abertamente na área teórica propriamente dita. O objetivo do parecerista é verificar até que ponto o referencial teórico atende ao objeto analisado, sua organicidade, contemporaneidade, novidade. As vezes, é simplesmente verificar se tem um quadro teórico ou não;
4. Quanto à metodologia/pesquisa de campo: voltamos à questão metodológica. O objetivo agora torna-se verificar se está explícita a metodologia do trabalho e, caso se aplique, a pesquisa de campo. Aqui, normalmente, encontram-se muitos problemas e deficiências nas pesquisas;
5. Quanto às conclusões: objetiva verificar o grau de conclusão das conclusões. Pode parecer óbvio e redundante, mas nem sempre as conclusões concluem. As vezes um trabalho torna-se tímido pela incapacidade (falta de coragem?) de concluir;
6. Quanto a uma avaliação geral: decidiu-se criar esta categoria para olhar o trabalho como um todo, como um conjunto e ver a articulação entre as partes, o que objetiva descobrir sua consistência.

Não precisa se enfatizar tanto que todos esses aspectos estão articulados e a criação desses critérios acaba tendo muito mais um objetivo didático e de exegese do material analisado.

Assim, vamos proceder à apresentação do levantamento dos pareceres selecionados, evidentemente resguardando o anonimato dos pareceristas e dos (as) autores (as) dos artigos sob análise. Vale ainda mencionar que as citações abaixo são praticamente literais, apenas em poucos casos foram reelaboradas para maior compreensão do leitor (já que este não está lendo esta citação no contexto do artigo apresentado e analisado). É importante também apontar que foram selecionadas apenas e tão somente as avaliações de críticas aos trabalhos, pois o objetivo aqui é de situar os principais problemas na elaboração de artigos da comunidade de pós-graduação em Administração. Assim, os aspectos positivos não estão aqui incluídos. Assim, essa leitura tem que ser feita levando em consideração este alerta para não resultar em uma percepção de que só existem problemas e deficiências nos artigos submetidos. Um outro comentário também é pertinente. Optamos por apresentar praticamente todas as observações de conteúdo colocadas, na amostra selecionada, pelos pareceristas ainda que possa haver uma certa repetição. Preferimos pecar pelo excesso do que pela falta e, também, objetivando mostrar o grau de recorrência dos pareceristas em relação a certos aspectos observados nos trabalhos.

1. Quanto às questões básicas
Artigo não organizado em uma lógica acadêmica: não indica objetivos, base teórica, metodologia;
Artigo composto de uma acumulação de referências, idéias e autores sem desenvolver uma análise que contribui para o avanço do conhecimento;
Falta mais articulação das idéias, dos conteúdos;
Trabalho panfletário, mais profissão de fé, senso comum, do que investigação científica, ou ainda *wishful thinking*;
O texto é ingênuo, tem um tom de entusiasmo.
2. Quanto aos objetivos/foco
As vezes falta dizer o que vai fazer, e, às vezes, o mais importante, o que não vai fazer;
Overdose de objetivos para um texto curto;
Falta de foco;
Objetivos fracos, vagos e imprecisos;
O artigo se restringe a um plano puramente conceitual de discussão, o que não representa um problema em si, mas que deve ser apontado;
É preciso estar atento aos objetivos do estudo;
Os objetivos estão difusos, não estão claros, não se percebe claramente quais são os objetivos gerais e os específicos;
Não fica claro qual é a questão que está sendo debatida.

3. Quanto ao referencial teórico
Passeio muito superficial pela teoria, sem aprofundamento;
Artigo ainda precoce em relação ao desenvolvimento teórico;
Falta aprofundamento no tratamento da teoria;
Apropriação equivocada de uma teoria;
Problemas na translação de uma teoria de uma área para outra;
Tentativa de encaixar à força um objeto empírico em um referencial teórico;
Teorias são mencionadas mas não explicadas, trabalhadas;
Falta aprofundamento das categorias analíticas;
Falta ampliar a literatura, usar uma literatura mais abrangente;
Não há um quadro teórico de referência;
O artigo tem uma base teórica eclética e conflitante. O autor faz uma tentativa de síntese ignorando as profundas diferenças epistemológicas existentes entre as abordagens utilizadas.
4. Quanto à Metodologia/Pesquisa de Campo
Falta metodologia;
Tomou apenas uma empresa do setor para análise;
Faltou explicitar como foi conduzida a pesquisa de campo;
Faltam informações sobre a pesquisa de campo, principalmente, quando se trata de entrevistas;
A pesquisa colhe apenas “a voz oficial” (a empresa), não ouve o outro lado (funcionários ou comunidade);
Não há explicitação dos dados colhidos, sua procedência;
Não se explicita como foi realizada a observação de campo, qual foi o objeto específico de estudo;
O questionário de pesquisa deve estar relacionado à teoria adotada;
Os dados são insuficientes tanto em quantidade como em qualidade e as análises são superficiais.
5. Quanto às Conclusões
Faltou articular objetivos e estudo de caso nas conclusões;
As conclusões devem conter as contribuições que o artigo traz para o conhecimento da área;
Falta uma conclusão, um fecho;
As conclusões são incompletas, parciais, não resultam da pesquisa elaborada;
As considerações finais não contemplam o que foi prometido na Metodologia;
Conclusão vaga e desconexa;
A conclusão deve ser mais enfática;
Explorar nos resultados o que não é levado em conta pela teoria/contradições.
6. Quanto a uma Avaliação Geral
Mera transcrição de depoimentos na pesquisa empírica, sem qualquer questionamento ou análise;
Desarticulação de idéias;
Excesso de citações e, principalmente, estrangeiros (inglês);
Os autores brasileiros mereciam uma leitura aprofundada;
O tema propõe muita coisa e o artigo realiza pouco;
Destacar o que o artigo contribui para o conhecimento;
O texto, a pesquisa não traz nada de novo, apesar do mérito da pesquisa de campo;
O artigo não tem maiores pretensões teóricas, mas tem um consistente trabalho empírico que o sustenta.

Apresentado o levantamento, a colheita das observações dos pareceristas e classificadas de acordo com os critérios construídos, vamos agora proceder a uma apreciação do que o material sugere. Vamos seguir a mesma ordem de apresentação dos critérios.

1. Quanto às questões básicas
A percepção dos problemas identificados aponta para uma inadequação

do artigo como objetivos científicos, acadêmicos. Muitas vezes artigos deste tipo exalam mais profissões de fé (envolvimento profissional e/ou pessoal dos autores com as questões analisadas) do que uma investigação científica propriamente dita, uma ingenuidade. Por essas razões acabam sendo os artigos rejeitados ou solicitadas revisões profundas em sua elaboração.

2. Quanto aos objetivos/foco

O problema mais recorrente neste caso é a indefinição dos objetivos, a ausência de clareza destes e o foco do trabalho, mais precisamente a falta de foco. Daí resulta que pode “caber tudo” e aí o artigo se perde. Parece que o trabalho está mais na cabeça do autor (a) do que no papel. Este é um motivo forte para rejeição do trabalho ou de pedido de esclarecimentos e modificações. Neste caso, o avaliador consegue ver o que o autor quer dizer, quer fazer (mas não fez) e solicita esse esclarecimento. Não é um caso perdido!

3. Quanto ao Referencial Teórico

Aqui o problema reside fundamentalmente na fragilidade ou inadequação da teoria. Ou ela é fraca ou não está plenamente/suficientemente desenvolvida ou, ainda, é inadequada ao objeto de análise. Neste caso, fica mais difícil “salvar” o artigo, principalmente se a teoria é inadequada, isto comprometeria todo o desenvolvimento posterior. Em casos extremos, simplesmente não existe referencial teórico algum.

4. Quanto à Metodologia/Pesquisa de Campo

O problema neste caso prende-se, normalmente, em não explicitar a metodologia. Novamente, parece que a metodologia está na cabeça do(a) autor (a) mas não aterriza no papel. E isto dificulta a leitura e o entendimento do trabalho. Um outro caso é quando a metodologia está presente mas insuficiente, mal desenvolvida. Esses casos são mais fáceis de serem resolvidos e superados esses problemas. Na reapresentação, o texto ganha consistência.

5. Quanto às Conclusões

Pode parecer impossível, mas muitos artigos “morrem na praia”. Estão impecáveis na sua definição e no desenvolvimento, mas não têm força na conclusão, não aproveitam tudo que foi elaborado, produzido anteriormente, frustrando o leitor. A maior preocupação na avaliação parece que tem sido confrontar o prometido com o entregue, e nas conclusões é a hora de entregar o produto.

6. Quanto a uma Avaliação Geral

Neste caso, nesta categoria que criamos, objetivamos agrupar a percepção geral dos avaliadores sobre o trabalho. Estes apontam que determinados trabalhos ainda que possuam aspectos negativos contêm aspectos positivos. Às vezes falta um maior amadurecimento, parece que existe uma pressa em publicar quando as idéias (e conseqüentemente o artigo) ainda não estão amadurecidos. Também é apontada uma *overdose* de utilização de autores estrangeiros na elaboração dos artigos em detrimento de autores nacionais, uma questão que merece ser vista com muita atenção.

Finalizando, temos a dizer que, com este documento, objetivamos lançar um pouco de luz sobre os processos de avaliação de artigos na O&S, mas que acreditamos devem estar presentes, também, em todas as outras revistas. Serve, esperamos, este trabalho para orientar a publicação de artigos, valendo a nós autores das recorrências mais comuns que permeiam a elaboração de nossa produção acadêmica. Esperamos, também, que possa ser de proveito nas disciplinas de metodologia em nossos cursos de pós-graduação. Estamos abertos para possíveis críticas, comentários, sugestões, réplicas que possam contribuir para o aperfeiçoamento de nossas publicações acadêmicas.

SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO E DESCOBERTA DE CONHECIMENTO EM BASES DE DADOS: UMA APLICAÇÃO POTENCIAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Rogério Hermida Quintella*
Jair Sampaio Soares Junior**

RESUMO

Entre os movimentos recentes da área de TI na esfera pública está o desenvolvimento de sistemas que permitem análises e suportam a tomada de decisão a partir de problemas pouco estruturados. Entre estes sistemas, destacam-se aqueles usualmente conhecidos como Sistemas de Apoio à Decisão – SAD e *Knowledge Discovery in Databases* – KDD. O objetivo deste trabalho é o de estruturar a análise desses conceitos e sua aplicação na área pública, mais especificamente, discutir uma iniciativa em fase de implantação no Estado da Bahia.

ABSTRACT

Among recent developments in public sector's IT is the development of systems to support the decision-making process. Systems and tools usually known as DSS and KDD seem to be the most important of them. The objective of this paper is to analyse their concepts and uses in the public sector, more specifically to discuss a initiative of this kind in the State of Bahia – Brazil.

* Professor do NPGA/EAUFBa

** Mestrando em Administração UFBa

INTRODUÇÃO

No final do século passado, a contribuição da Tecnologia da Informação (TI) na esfera pública passou de um papel restrito de suporte administrativo, para uma participação mais estratégica nas tomadas de decisão, auxiliando na implementação e avaliação de políticas governamentais.

O processo de globalização, a internet e, no Brasil, a consolidação da democracia tornaram os cidadãos mais exigentes, ao tempo em que o mercado tornou-se mais competitivo, o cidadão passou a demandar mais do poder público em defesa de seus direitos. O aumento da procura por informações e a necessidade legal¹ de maior transparência nas ações do gestor público culminaram na crescente disponibilização de informações dos principais órgãos de governo na esfera federal, conduzindo, gradativamente, as unidades da federação a também estruturarem e disponibilizarem mais informações.

Entre os movimentos recentes da área de TI na esfera pública está o desenvolvimento de sistemas que permitem análises e a tomada de decisão a partir dos dados disponibilizados através das mais diversas formas de bases de dados existentes, principalmente utilizando a Internet.

O objetivo deste trabalho é o de estruturar a análise desses desenvolvimentos da TI na área pública em torno da temática da tomada de decisão e, mais especificamente, discutir uma iniciativa em fase de implantação no Estado da Bahia – o Portal dos Municípios. Inicialmente serão apresentados conceitos relacionados à utilização de Tecnologia da Informação pelo poder público e seu histórico, procurando relacioná-la à sua aplicação na tomada de decisão. A partir dessa discussão, apresenta-se as especificidades do Portal analisando seu potencial como plataforma para processos de Descoberta de Conhecimentos em Bases de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O novo conceito de informática social, como área de estudo dos diferentes aspectos sociais das atividades computadorizadas nas organizações, abre amplas perspectivas para se estudar, de forma crítica, os riscos e as possibilidades dos sistemas de informação e sua influência sobre a qualidade de vida das pessoas. Neste sentido, alguns pesquisadores estão usando o termo informática organizacional, como um sub-tema da informática social, que se destina a estudar o desenvolvimento e uso dos sistemas de informação computadorizados e dos sistemas de comunicação nas organizações (KLING, 1993; HENFRIDSSON, 1997).

O conceito de sistemas de informação (SI) está evoluindo substancialmente, fugindo de uma visão puramente técnica para uma visão social, mesmo que a palavra social ainda tenha um sentido vago na ciência da computação (IVANOV, 1998). É importante lembrar, também, que esta evolução e as orientações de pesquisa se diferenciam radicalmente de um país para outro, o que demonstra não haver um paradigma universal de pesquisa em Informática Social.

Nos últimos anos, tem sido crescente o volume de pesquisas que investigam as considerações humanas no desenho de sistemas de informação e que abordam o uso de computador e seus efeitos sobre as atividades humanas nos níveis: individual, da organização e da sociedade. Para Friedman e Kahn (1994), as preocupações éticas e sociais devem ser partes integrantes do desenvolvimento de sistemas computadorizados. Portanto, se a tecnologia da informação tem um grande potencial para alterar nossas vidas, o desenvolvimento da informática social é uma oportunidade que não podemos simplesmente ignorar (SCHULER, 1994).

¹ A exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF

A própria característica do uso da Tecnologia da Informação tem passado por mudanças ao longo do tempo. Talvez uma que mais mereça destaque, seja o novo patamar de utilização da TI como fator estratégico nas organizações e não mais como simples ferramenta de automação de processos e melhoria de eficiência. Bahiense (2002) aborda esta transformação no uso da Tecnologia da Informação e cita que os primeiros ensaios sobre a utilização da TI para a obtenção de vantagens competitivas estavam presentes há duas décadas nos trabalhos de Porter e Millar.

Embora os SI e a TI sejam comumente utilizados como sinônimos, neste trabalho é necessário fazer a distinção entre os termos. Turban, Rainer e Potter (2003) defendem a idéia que a TI facilita as reações das organizações às pressões recebidas, definindo-a, em um contexto amplo, como sendo "... um conjunto de componentes tecnológicos individuais, normalmente organizados em sistemas de informação baseados em computador (SIBC)". Laudon & Laudon (1988) tratam da utilização estratégica da Tecnologia da Informação mostrando que a TI proporciona conhecimento estratégico extremamente necessário para o sucesso e sobrevivência das organizações. Mas, o que vem a ser um sistema de informação?

Para Souza Dias (1985), Sistema de Informação pode ser definido como "um esforço organizado para prover informações que permitam à empresa decidir e operar... um sistema sócio-técnico cujos componentes são indivíduos, tarefas e equipamentos necessários ao seu funcionamento".

Para Verzello (1984), sistema de informação é "um componente do sistema organizacional, constituído por uma rede espalhada pela organização inteira e utilizada por todos os seus componentes. Seu propósito é obter informações dentro e fora da organização, torná-las disponíveis para os outros componentes, quando necessitarem, e apresentar as informações exigidas pelos que estão fora".

Neste trabalho utilizar-se-á a expressão *Sistemas de Informação* como sistemas formados por pessoas, processos e recursos de tecnologia da informação, que coletam, armazenam, processam e disseminam dados e informações, a fim de produzir informações relevantes e precisas, disponibilizá-las para as pessoas certas e em tempo hábil.

Os sistemas de informação devem operar nos níveis estratégico, tático e operacional, gerando diferentes fluxos de informações que deverão fluir entre os diversos componentes da organização nos processos de tomada de decisões, apresentando-se, frequentemente, como um fator de diferenciação estratégica nas organizações das mais variadas naturezas, incluindo-se aí os governos.

Os esforços governamentais neste sentido não são poucos, assim como seus desafios. O caminho percorrido pela TI, do nível operacional ao estratégico, está mais avançado e maduro nas grandes organizações privadas. As organizações públicas, no entanto, começam a trilhar este caminho.

MOTIVAÇÕES PARA O USO DA TI NO CONTEXTO PÚBLICO

A constante utilização da Tecnologia da Informação e as transformações decorrentes desta utilização afetam de forma diferenciada as organizações. Para efeito de análise, um paralelo pode ser estabelecido entre algumas das motivações de uso da TI no setor público e no setor privado. Algumas dessas discussões são apresentadas colocando o setor público no mesmo referencial da iniciativa privada (OSBORNE & GAEBLER, 1998), enquanto outras estabelecem diferenças significativas entre ambos, a exemplo de Blum (2000). Para esta autora, aspectos tais como interesses políticos, questões sociais, legislação, controle externo e soluções de continuidade administrativa são características típicas das organizações públicas, diferenciando-as, portanto, das organizações privadas.

Na dimensão pública, existe a dificuldade de separação dos espaços administrativo e político. Mintzberg (1996) diz que a "crença de que política e adminis-

tração no governo [...] podem ser separadas é um outro velho mito [...]”. Bahiense (2002), por sua vez enfatiza:

“As inúmeras e amplas razões levantadas e expostas por pesquisadores, executivos, consultores e estudiosos dos mais diversos matizes parecem indicar ser uma temeridade, quando não uma ameaça à própria democracia (...) aplicar, sem maiores cuidados, análises acuradas ou profundas adaptações, o arcabouço teórico desenvolvido em longos estudos e pesquisas dentro de organizações privadas às organizações públicas, desconsiderando os múltiplos aspectos, característicos e únicos dessas instituições...”

Cunha, Marques e Meirelles (2002), ao trabalharem os modelos de gestão da informática pública também indicam como relevante a observação das diferenças entre a administração pública e a iniciativa privada na formulação de políticas de uso da Tecnologia da Informação. Segundo estes autores, as organizações públicas estão mais sujeitas a interferências políticas, resistências culturais, barreiras burocráticas e restrições legais, estando estes fatores também presentes de forma direta nas ações dos gestores da informática pública.

A diferença, portanto, está na compreensão das questões estratégicas destas duas categorias de organizações. Alguns aspectos do setor privado são bem claros, na busca de diferencial competitivo, de mercado, de clientes, enquanto o setor público funciona, tipicamente, sobre outras motivações estratégicas. Fernandes (1976) apresenta algumas motivações das organizações públicas relacionadas à manutenção e composição de poder e redes de influência. O cidadão não é visto como um cliente do estado, para o qual este deva prestar atendimento com eficiência e agilidade, mas sim como um agente que compõe a estrutura de manutenção do poder. Esta manutenção é que pode ser entendida como a questão estratégica do estado, segundo o autor.

É importante ressaltar, que apesar dessas diferentes motivações e realidades, em ambas as situações, setor público e setor privado, está havendo um alinhamento do uso dos recursos de TI com as questões estratégicas das organizações (BAHIENSE, 2002; CUNHA 2000).

ESTÁGIOS DE UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Holden (1999) analisa a administração da Tecnologia da Informação na área pública propondo um modelo de três estágios:

- 1) Administração de Sistemas de Informações – A TI neste estágio visa, basicamente, o aumento da eficiência das atividades operacionais. Tentativas de melhor atender às necessidades gerenciais guiavam os sistemas de informações e a TI.
- 2) Administração dos Recursos de Informação – Segundo o autor, neste estágio começava a surgir a tentativa de alinhar a ação de TI aos objetivos estratégicos da organização governamental, mas na realidade, porém, a ênfase continuava sendo a eficiência, principalmente na parte interna do governo.
- 3) Administração de Tecnologia da Informação na Era da Informação – Segundo Holden, aqui, finalmente aparece o gerenciamento dos recursos tecnológicos já alinhados à missão organizacional, ao menos como perspectiva dos gestores, permitindo uma maior compreensão da importância da tecnologia do ponto de vista estratégico.

Estes estágios migram, portanto, do operacional para o estratégico, partindo da busca da eficiência e da automação dos procedimentos operacionais e burocráticos em direção da melhoria da atividade fim das organizações.

Nolan (1979), por outro lado, desenvolveu um modelo que acabou por tornar-se referência para muitos outros autores. O modelo propõe que a gestão da informática nas organizações teria passado por seis estágios estereotípicos, a saber: 1) iniciação; 2) disseminação ou contágio; 3) controle; 4) integração; 5) administração de dados e 6) maturidade. Cada um destes estágios seria caracterizado pela forma de gestão dos recursos tecnológicos nas organizações.

No Brasil, Reinhard (1999) propõe um modelo semelhante no que tange aos seis estágios da utilização dos recursos tecnológicos pela administração pública brasileira (Tabela 1).

No primeiro estágio, as organizações visam apenas automatizar processos. No segundo estágio, a ênfase da TI é focar no cidadão, facilitando sua vida no que tange a seu contato com o Estado. No terceiro estágio, a gestão dos sistemas de informações tinha como foco típico a busca da descentralização, visando aos objetivos organizacionais. O estágio 4 teve como motivação viabilizar a articulação e interação de sistemas em organizações diversas. Para caracterizar o estágio 5 a palavra-chave é a “desintermediação” de processos. No estágio 6, por fim, há a criação de “Centros de atendimento integrados ao público”. É importante observar que estes centros poderiam existir tanto na forma física concreta como apenas de forma virtual. Os objetivos destes centros seriam atingidos se o cidadão conseguisse, através de um ponto único, resolver todas, ou várias de suas demandas com o governo.

Tabela 1 - Do cartão perfurado à Internet

Era	Estágio	Descrição	Ênfase
Processamento de Dados	1	Controle físico de documentos antecede a automação	Execução das tarefas
	2	Processamento de dados, baseados em sistemas isolados para funções específicas	Eficiência das atividades, controle gerencial
	3	Administração dos recursos da informação. Descentralização parcial dos recursos, integração de aplicações e compartilhamento de recursos de rede	Eficácia dos processos de gestão da infraestrutura
	4	Sistemas estruturadores de processos interorganizacionais	Desempenho do negócio
Informação	5	Desintermediação da comunicação com o público	Competitividade
	6	Centros de atendimento integrado ao público, num local físico ou através de um portal na Internet	Atendimento integrado à pessoa

Fonte: Cunha (2000) citando Reinhard (1999)

Um outro modelo de evolução do uso da TI na administração pública, tendo como eixo de análise a interação do governo com a sociedade, é apresentado por Cruz (1999).

Segundo este modelo, as fases de evolução no uso da TI são:

- 1) **O processamento de dados para o consumo interno** – A utilização do processamento de dados acontece para automatizar processos operacionais, visando ganhos de produtividade. São visados os processos repetitivos. O fluxo de informação acontece internamente e o modelo de processamento baseia-se na arquitetura *mainframe*. Não existe benefício em termos de disponibilização de serviços ao cidadão;
- 2) **A produção de serviços ao cidadão** – O fluxo da informação digital deixa de ocorrer exclusivamente dentro da Administração pública e chega até o cidadão. O processamento *on-line* faz com que etapas preliminares do processo,

como a digitação e consistência de dados, aconteçam em tempo real. A prestação do serviço público ao cidadão passa a utilizar computadores no atendimento direto aos seus usuários. O cidadão, porém, ainda tem uma capacidade de interação com a Administração pública bastante limitada;

- 3) **A troca de informações por meio de processos informatizados** – O uso da Tecnologia da Informação torna possível que se realize à distância tarefas simples como o pagamento de impostos e taxas, o agendamento de consultas médicas e a solicitação de documentos, além da realização de consultas às bases de dados públicas. A informática entra no cotidiano do cidadão em sua relação com o estado;
- 4) **A interação pela utilização da TI como espaço público** – A Tecnologia de Informação, neste estágio, permite um relacionamento mais estreito e mais amplo entre o cidadão e o gestor público, tornando-se, assim, uma 'camada de relacionamento' não mais vinculada a serviços específicos e isolados da administração pública, mas sim ao processo democrático como um todo. Torna-se possível solicitar a disponibilização de aplicativos voltados a auditoria das ações do Estado.

É importante perceber que alguns autores, como Cunha (2000) e Heeks (1999), ainda fazem associações da estratégia de uso da TI no setor público aos movimentos típicos da Reforma do Estado. Heeks (1999) apresenta seis aspectos a serem perseguidos: a Obtenção de eficiência; a Descentralização; a *Accountability* (maior transparência nas ações do governo); a Democratização; a Melhoria da gestão dos recursos; e, por fim, a Adoção de práticas de gestão do mercado.

Estas diversas abordagens procuraram não só explicar a evolução do uso da TI, no âmbito governamental e público, até o final do século passado, mas também influenciar as ações então em curso.

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES (SI) PARA TOMADA DE DECISÕES

Como muitas outras tecnologias na indústria da computação, a origem da utilização de banco de dados pode ter se localizado nos bancos de dados relacionais na IBM entre os anos 1960 e 70. Nesse período, as empresas passaram a se preocupar mais com o armazenamento e a indexação de arquivos, levando-as a investir em soluções automatizadas. Muitos recursos de pesquisa foram empregados neste período, surgindo os modelos em rede como o UDS (*Universal Datenbank System*) da Siemens e o hierárquico IMS (*Information Management System*) da própria IBM. Em 1970, Ted Codd, pesquisador da IBM, publicou o primeiro artigo sobre bancos de dados de relacionais. O usuário final poderia finalmente criar, armazenar e recuperar os dados facilmente.

Em meio a essas inovações cresce a demanda por diferentes sistemas de informações para apoiar a tomada de decisões. Surgem, assim, os Sistemas de Suporte à Decisão – SSD, neste texto denominados como Sistemas de Apoio à Decisão – SAD. Uma das interpretações mais amplas do que vem a ser um Sistema de Apoio à Decisão é a de que são simplesmente "ferramentas computacionais para apoiar decisões humanas". Na visão de O'Brien (2001), sistemas de apoio à decisão podem ser definidos como: "...sistemas de informação computadorizados que fornecem aos gerentes apoio interativo de informações durante o processo de tomada de decisão".

Já Roy, citado por Lupatini (2002), relata que

"o sistema de apoio à decisão é definido como a atividade que permite através de modelos claramente explicitados, mas não necessariamente completamente formalizados, ajudar na obtenção de respostas às questões que são colocadas a um interventor num processo de decisão".

Para definir o conceito de Sistema de Apoio à Decisão a ser utilizado neste trabalho é necessário primeiramente analisar os tipos de informação que alimentam e resultam destes sistemas. Para tanto, analisemos, inicialmente, os tipos de decisão necessários aos processos de gestão em geral.

O processo administrativo implica em três tipos básicos de decisões, em função dos diferentes graus de intuição, criatividade ou raciocínio lógico nelas envolvidos: Decisões estruturadas; semi-estruturadas e não-estruturadas.

As decisões não-estruturadas ocorrem naquelas situações inusitadas, novas. Nestes quadros, não há um referencial formado ou sequer um histórico de situações equivalentes. Neste caso, a decisão envolverá muita criatividade e raciocínio lógico independente. As informações disponíveis nestas situações são analogamente não-estruturadas.

As decisões estruturadas são aquelas em que o quadro referencial de experiências anteriores é amplo e a ele estão associados procedimentos e resultados. As informações envolvidas nestes casos, usualmente, guardam uma lógica intrínseca que permite estabelecer relações de causa-efeito ou, minimamente, correlações.

Entre estes extremos tem-se as decisões semi-estruturadas e as informações semi-estruturadas que, da mesma forma, têm um grau intermediário de raciocínio lógico formado, facilitado pelo limitado referencial de experiências anteriores. Observa-se, assim, um gradiente entre os três graus de estruturação das informações e das decisões a elas associadas.

Pode-se agora definir que, neste trabalho, Sistemas de Apoio à Decisão são entendidos como: sistemas que se utilizam de TI para tratar dados ou informações pouco estruturadas, de forma sistemática, visando transformá-las em conhecimento ou informações mais estruturadas e destinados a apoiar a tomada de decisões.

Segundo Reinhard (1986), observa-se que as decisões não-estruturadas são mais freqüentes nos altos escalões das organizações, ao passo que no nível operacional predominam as decisões estruturadas.

Os SI relacionados aos Sistemas de Apoio à Decisão podem ser definidos também como "mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações" (FREITAS et alli, 1997). Alguns destes sistemas são específicos, podendo, às vezes, ser agrupados em categorias de acordo com sua orientação principal. Observa-se, porém, que muitos programas analíticos associados aos SAD são, na verdade, programas independentes. Os SAD's frequentemente proporcionam um meio de reuni-los .

Nos últimos trinta anos, surgiram poderosos sistemas e ferramentas para auxiliar o processo de tomada de decisão, dentre elas destacam-se o *Data Warehouse* (DW), *on-line analytical processing* (OLAP) e *Data Mining* (DM) ou mineração de dados.

O DW foi amplamente trabalhado por Kimball (1996) e Inmon (1992) como uma solução para integrar dados provenientes de diversos bancos de dados operacionais, visando auxiliar os administradores na tomada de decisão. *Council* (1997) define OLAP como um software que habilita analistas, administradores e executivos a gerar conhecimento através de dados de uma forma rápida, consistente e interativa. Já o *Data Mining* ou mineração de dados, segundo Berry e Linoff (1997), é o processo de exploração e análise, por meios automáticos ou semi-automáticos, de um conjunto grande de dados com o objetivo de descobrir padrões e regras significativos.

Outro conceito que merece destaque aos analisar-se os SAD é o do processo denominado *Knowledge Discovery in Databases* (KDD) também conhecido no Brasil como Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados (DCBD). Segundo Fayyad (1996), o KDD é um processo que tem por objetivo a descoberta de conhecimento em bases de dados, sendo um processo não trivial de identificação de padrões a fim de extrair informações implícitas e potencialmente úteis. Esta definição está intimamente ligada ao conceito de SAD. Com base na definição acima, neste trabalho, o KDD (ou DCBD) será entendido como 'o processo não-trivial para geração

de conhecimento a partir da busca sistemática de padrões em grandes volumes de dados'. São três as etapas essenciais a serem realizadas como parte do processo de KDD:

- a) **Pré-processamento:** Atividades que visam gerar uma representação conveniente para os algoritmos de mineração, a partir da base de dados. Inclui a seleção (automática e/ou manual de atributos relevantes), limpeza, amostragem, transformações de representação, discretização de atributos quantitativos etc;
- b) **Mineração de dados:** Aplicação de algoritmos para descoberta de padrões (mais detalhadamente descrito a seguir);
- c) **Pós-processamento:** Seleção e ordenação das descobertas relevantes, mapeamentos de representação de conhecimento, geração de relatórios e interpretação dos resultados encontrados.

O processo de KDD é iterativo e embora apresente uma definição semelhante também ao DM, deve ser composto de uma série de etapas seqüenciais, podendo haver retorno a etapas anteriores, isto é, às descobertas realizadas (ou a falta delas). Este processo conduz, eventualmente, a novas hipóteses e descobertas. Neste caso, o usuário pode decidir pela retomada dos processos de mineração, ou uma nova seleção de atributos, por exemplo, para validar as hipóteses que surgiram ao longo do processo.

A mineração de dados, por sua vez, permite aos usuários explorar e inferir informação útil a partir dos dados brutos, descobrindo relacionamentos dispersos nos bancos de dados. Segundo Campos (2000), os objetivos usuais da mineração de dados são os seguintes:

- **Planatório:** quando se deseja explicar algum evento ou medida observada;
- **Confirmatório:** ao objetivar-se confirmar uma hipótese;
- **Exploratório:** ao analisar os dados buscando relacionamentos novos e não previstos.

As operações típicas do processo de Data Mining envolvem grandes volumes de dados que inicialmente devem ser **classificados** em alguma classe de um conjunto pré-definido.

Em cada uma destas classes é necessária a **limpeza dos dados** através da remoção daqueles que representam apenas ruídos. Para tanto, é necessária a **avaliação estatística** destes dados antes e após a "limpeza". A etapa de **clustering** (identificação de um conjunto finito de grupamentos para descrever os dados) e a busca das **regras de associação** (modelagem de dependências) freqüentemente requerem o **reconhecimento de padrões e relacionamentos** complexos entre grupos de dados e, portanto, interação com usuários e conhecimentos prévios ao processos em análise.

Apesar de haver grande concordância entre as definições adotadas neste trabalho e os conceitos mais amplamente utilizados na literatura de Sistemas de Informação, propõe-se aqui uma abordagem distinta daquela feita por alguns importantes autores. Por exemplo, para Damiani (1998), os Sistemas de Informação podem ser divididos em três categorias básicas: os sistemas de apoio à gestão estratégica, os sistemas de apoio à gestão tática e os sistemas de apoio à decisão no nível operacional. Segundo este autor, a área de aplicação de SAD é apenas ao nível tático. Diferentemente do que preconiza Damiani e de acordo com a definição aqui adotada, entende-se que também o nível estratégico, e não apenas o tático, requer sistemas de apoio a decisão.

O processo de tomada de decisão freqüentemente pode ser traduzido como uma seqüência intrincada de tarefas que envolvem uma grande quantidade de dados com relações complexas entre si. O SAD tem ênfase na simulação e exploração de dados, com o objetivo de dar suporte às decisões através de simulações feitas a partir da utilização de modelos. Estes sistemas têm como usuário principal o próprio decisor, sendo que seu foco incide na eficácia sobre a tomada de decisão. Segundo os resultados de uma pesquisa realizada por Alter (1996), os SI podem ser classificados em sete tipos de sistemas para o apoio a decisões, sendo

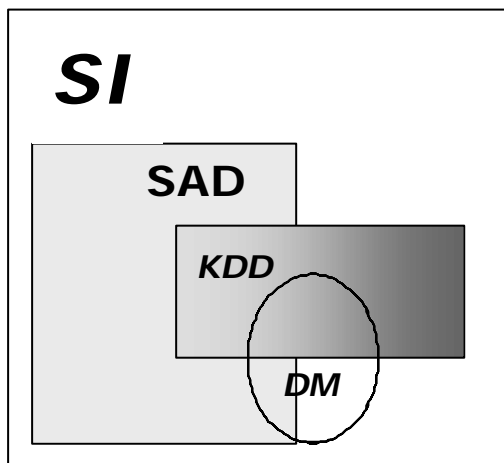
a classificação uma função do uso que o sistema tem: 1) somente recuperação de dados; 2) recuperação e análise de dados; 3) análise de várias bases de dados; 4) avaliação de decisão usando bases de dados contábeis; 5) avaliação de decisões utilizando modelos de cálculos; 6) avaliação de decisões utilizando modelos de simulação e 7) proposta e tomada de decisões.

Considerando-se a diversidade de sistemas e ferramentas abordadas nesta seção e na variedade de conceitos utilizados para cada uma destas ferramentas e conceitos, elaborou-se a Figura 1, a seguir, que ilustra as inter-relações entre os conceitos adotados neste trabalho.

Conforme foi definido anteriormente, os sistemas de informação possuem um tipo mais específico que é o SAD. Sistemas de Apoio à Decisão incorporam ferramentas analíticas avançadas possibilitando simulações e elaboração de cenários. Assim sendo, os SAD envolvem mas não limitam o processo de KDD, o qual, por sua vez, utiliza a ferramenta do *Data Mining* (DM). Observa-se, por fim que esta ferramenta DM pode ser utilizada em processos outros que não o KDD.

Figura 1: Sistemas de informação, Sistemas de Apoio à Decisão, *Knowledge Discovery in Databases* e *Datamining* e suas interfaces.

Figura 1: Sistemas de Informação, Sistemas de Apoio à Decisão, Knowledge Discovery in Databases e Datamining e suas interfaces.



Fonte: Autoria própria

O GESTOR PÚBLICO E OS SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO - SAD

Para trazer esta discussão para o campo dos governos estaduais e municipais, deve-se inicialmente responder à seguinte questão: o atual paradigma técnico-econômico requer uma nova forma de governo? A resposta parece ser positiva. Pinho e Santana (1999), por exemplo, afirmam que:

“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.”

Segundo Sartor (1998), os ajustes provocados no interior dos aparelhos estatais são resultantes de concepções e fenômenos mundiais como a globalização e as transformações paradigmáticas. Segundo ele, os estados estão respondendo afirmativamente às tendências esboçadas pelas novas teorias do campo das políticas públicas internacionais.

Aparentemente, os diferentes aparelhos estatais e níveis de governo estariam assumindo uma nova forma pressionados pelo paradigma emergente (QUINTELLA E SOARES JÚNIOR, 2001). Para Rosenau (1992), as novas demandas surgidas no cenário internacional e que estão levando 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.

A esfera municipal aparentemente tem sido alvo de atenção crescente pela difusão de práticas de governo descentralizadas. Aliado a esta atenção, está o fato de que um dos principais critérios de avaliação do desempenho de gestão municipal é a sua capacidade de promover a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Não obstante, a identificação e mensuração da efetiva qualidade da gestão municipal é tarefa de difícil execução, especialmente quando se pretende aferir aspectos qualitativos com base em informações quantitativas. A percepção relativa a aspectos qualitativos é uma questão que se apresenta, na maioria das vezes, carregada de subjetividade. Entende-se, portanto, ser de grande complexidade o alcance do objetivo da perfeita quantificação destes aspectos, especialmente quando o que se pretende é a identificação e mensuração das mudanças e melhorias na qualidade de vida de munícipes que sejam resultantes exclusivamente das ações do governo local. O reconhecimento da possibilidade da atuação de outros atores, no mesmo espaço territorial, assim como as variações resultantes do desempenho da atividade macro-econômica, reforçam a percepção da dificuldade de se mensurar o resultado da ação direta da gestão municipal e, por conseguinte, de avaliar sua qualidade.

Apesar das dificuldades, tais limitações parecem não ser óbices intransponíveis à busca de indicadores capazes de sinalizar aspectos relevantes da ação do gestor municipal. Nesse sentido, o que se pretende aqui é, também, contribuir na identificação e avaliação sistemática das áreas onde, preponderantemente, o governo municipal tem condições e atribuições legais para exercer o seu domínio e intervir na busca de melhores condições de vida para a população.

A literatura sobre o uso de SAD na área pública no Brasil é muito pequena. São poucos os casos conhecidos e bem relatados. Uma exceção é o trabalho de Maçada et al (2000) que descreve os resultados da implantação de um destes sistemas no Governo Estadual do Rio Grande do Sul. Um protótipo de SAD foi desenvolvido com vistas a gerar um banco de dados multidimensional que possibilitasse à Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul melhorar o processo decisório de seus auditores fiscais, uma típica aplicação de SAD na perspectiva de governos e decisões descentralizadas.

Uma das conclusões da pesquisa citada é de que a produtividade representou o maior ganho ocasionado pelo uso do sistema na SEFAZ-RS, “ressaltando a característica do SAD de melhorar a qualidade e a velocidade na obtenção de informações e análises durante o processo decisório”. Os autores concluem também que “o SAD apresenta um significativo impacto sobre o trabalho, segundo à percepção dos usuários” mas, “Infelizmente, as conclusões não podem ser generalizadas, visto que o número reduzido de usuários do sistema não permitiu o uso de técnicas estatísticas avançadas”.

Em outro trabalho importante, Dornelas e Hoppen (2000) mostram a utilidade de SAD justamente em grupos e, mais especificamente, em grupos onde é forte a variável política. O estudo tratou dos processos decisórios envolvidos na confecção dos orçamentos participativos da Prefeitura de Porto Alegre. Este trabalho, de natureza exploratória, encerra-se com um questionamento “de forma mais ampliada, de quão importante é identificar e melhor compreender as variantes de uma decisão política perante a pretendida racionalidade que se quer incorrer com o uso de procedimentos rotinizados e apoio computacional?”. Mesmo não respondendo esta questão, os autores mostraram ser possível a utilização de ferramentas desta natureza em ambientes com forte variável política, o que, certamente, é um alento para que se busque respostas quanto ao potencial, utilidade e consequências do uso destas ferramentas de gestão na esfera pública.

AVALIANDO O CASO DO PORTAL DOS MUNICÍPIOS

O Portal dos municípios foi um projeto desenvolvido por uma equipe formada por técnicos de diversos órgãos de governo nas esferas estadual e municipal, capitaneados pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia, para concorrer ao prêmio 'Idéias Inovadoras para a Administração Pública Estadual', promovido pela Fundação Luís Eduardo Magalhães, em 2003 (Almeida et al, 2003). Este concurso teve como objetivo promover a transparência e aumentar a eficiência na gestão pública no Estado. O projeto efetivamente foi premiado e encontra-se em fase inicial de implantação.

Participaram diretamente na elaboração do projeto, atuando dentro das suas especialidades, a Secretaria de Planejamento e Tecnologia, a Secretaria de Fazenda, a Secretaria de Educação, a Secretaria de Saúde, o Tribunal de Contas dos Municípios e a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais do Estado da Bahia – SEI.

A SEI é o órgão estadual de estatística da Bahia que disponibiliza estatísticas e informações sobre o Estado, através de suas publicações e da Internet. Tem como função social produzir informações agregadas sobre a realidade socioeconômica e sobre o quadro de recursos naturais do Estado, colocando essas pesquisas e dados na forma mais acessível aos usuários, além de contribuir para a formação e gestão de políticas e programas estratégicos para o desenvolvimento do Estado. A SEI suprirá o Portal com as informações técnicas relacionadas a esta missão.

O funcionamento do Portal dos Municípios descrito no projeto original (Almeida et al, 2003) contempla basicamente quatro seções: Negócios e Eventos; Apoio Técnico aos Municípios; Cidades da Bahia e Gestão Transparente.

- A seção Negócios e Eventos suportará serviços de licitações, divulgação de eventos e incentivos a atividade econômica entre outros.
- A seção de Apoio Técnico aos Municípios visa disseminar os conhecimentos técnicos necessários para uma boa gestão municipal através da criação e manutenção de um repositório de informações selecionadas.
- A terceira seção, Cidades da Bahia, tem o objetivo de fazer uma apresentação dos municípios e suas características.
- A última seção, Gestão Transparente, oferecerá diversas opções ao usuário (município ou gestor). Dentre as principais, destacam-se a consulta a banco de dados de séries históricas sobre a situação fiscal dos municípios (baseado na Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF) e a publicação do *ranking* de qualidade da gestão municipal.

Analisando-se o site, já em funcionamento, e seu projeto original, ainda em implantação, observa-se que a seção Gestão Transparente tem um grande potencial para suportar sistemas na arquitetura do tipo SAD/KDD/DM. Existe ainda a possibilidade de que o mesmo venha a oferecer simulações e elaborar cenários com as informações existentes nas séries históricas sobre os municípios e sobre os indicadores da qualidade de gestão municipal.

Em essência, as informações disponibilizadas na seção Gestão Transparente são resultantes de um processo KDD, podendo ou não ser aprimoradas no sentido de se tornar um SAD.

Conforme o referencial construído, o SAD tem ênfase na modelagem, simulação e exploração de dados. No Portal, percebe-se a atividade de modelagem e exploração de dados no indicador consolidado denominado Índice de Qualidade da Gestão Municipal – IQGM. O processo de construção deste índice pode ser caracterizado como um processo de KDD, pois envolve todas as etapas do processo descrito por Fayyad (1996), conforme foi visto anteriormente. O IQGM tem o objetivo principal de servir de base para montagem de um *ranking* para premiar as melhores administrações municipais. O resultado deste processo de KDD é o de

revelar os resultados dos esforços das gestões municipais no que tange às dimensões educação, saúde e fiscal. Conjuntamente, as Secretarias responsáveis pelas informações participaram na seleção e crítica dos indicadores que integram o IQGM, corroborando para uma maior representatividade e eficácia do modelo resultante. No caso do indicador fiscal, o modelo proposto foi desenvolvido com a participação direta da equipe do Tribunal de Contas e da Secretaria da Fazenda; o indicador de saúde, por sua vez, foi construído com a participação direta da Secretaria de Saúde; por fim, o indicador de educação contou também com a participação precípua da Secretaria de Educação. O resultado da aglutinação desses indicadores é o Índice IQGM o qual tem relação direta com a missão e atividades da SEI, sendo esta a responsável por sua construção.

Do ponto de vista da transparência, o Portal poderá, eventualmente, ser entendido, como uma ferramenta para o descoberta de conhecimento em bases de dados (KDD) nos âmbitos estadual e municipal.

Em relação à eficiência das gestões públicas municipais, porém, além deste aspecto da geração de conhecimento, pode-se observar alguns processos que parecem se aproximar da definição aqui adotada para Sistemas de Apoio a Decisão.

Dentre as funcionalidades previstas para o Portal dos Municípios, incluem-se:

1. Criar um ambiente que viabilize a publicação dos demonstrativos contábeis, exigidos pela LRF, em um único endereço, para todos os municípios do Estado da Bahia;
2. Divulgar informação clara e acessível ao cidadão comum, do desempenho das administrações municipais, via indicadores de desempenho para os setores da gestão fiscal, saúde e educação;
3. Criar um *ranking* das gestões municipais, com base em indicadores de desempenho de gestão fiscal, saúde e educação;
4. Dar maior divulgação aos processos licitatórios municipais, gerando uma maior eficiência nas compras públicas;
5. Divulgar a imagem de cada município, sua história e principais indicadores sócio-econômicos;
6. Possibilitar às administrações municipais a promoção de uma melhor capacitação do seus gestores, através da publicação do conhecimento técnico e científico diretamente relacionado aos interesses municipais;
7. Divulgar incentivos e oportunidades de negócios nos municípios.

Uma vez listadas as funcionalidades do Portal, pode-se agora apontar as relações existentes entre estas funções e a literatura anteriormente revisada neste trabalho.

Considerando-se o modelo de evolução do uso da TI pela administração pública de Cruz (1999) citado por Cunha (2000), observa-se que o Portal dos municípios poderá vir, quando em pleno funcionamento, a se encaixar perfeitamente no **estágio 4 - A interação pela utilização da TI como espaço público** - o mais elevado do modelo, conforme pode ser observado no projeto original do Portal dos municípios:

“A Tecnologia de Informação suporta um nível de relacionamento, ao mesmo tempo mais estreito e mais amplo, entre o cidadão e o gestor público. Aos estágios anteriores sobrepõe-se uma camada de relacionamento não mais vinculada a processos de negócio da Administração pública, mas sim ao processo democrático. É possível aos dirigentes públicos solicitar o desenvolvimento e disponibilização de aplicativos voltados ao acompanhamento e auditoria das ações do Estado. Torna-se possível, à sociedade, solicitar ou exigir dos dirigentes estes aplicativos.”

Já no modelo de Reinhard (1999), a classificação do Portal dar-se-ia no nível 6 (também o de mais alta utilização estratégica de TI). Reinhard caracteriza este nível de utilização de TI pela administração pública como “centros de atendimento integrado ao público, num local físico ou através de um portal na Internet”.

Por fim, cabe analisar a classificação do Portal na tipologia de Holden (1999). Tal classificação para o caso do Portal é mais complexa, exigindo assim uma análise mais pontual em torno de suas funcionalidades.

O Estágio 1 de Holden - "Administração de Sistemas de Informações" parece ser a melhor classificação para a funcionalidade 4 (Dar maior divulgação dos processos licitatórios municipais, gerando uma maior eficiência nas compras públicas.) O Estágio 2 - "Administração dos Recursos de Informação" engloba corretamente as funcionalidades 5 (Divulgar a imagem de cada município, sua história e principais indicadores sócio-econômicos), 6 (Possibilitar às administrações municipais a promoção de uma melhor capacitação do seus gestores, através da publicação do conhecimento técnico e científico, diretamente relacionado aos interesses municipais) e 7 (Divulgar incentivos e oportunidades de negócios nos municípios).

Por fim, o Estágio 3 de Holden - "Administração de Tecnologia da Informação na Era da Informação" parece alinhar-se perfeitamente com a Funcionalidade 2 (Divulgar informação clara e acessível do desempenho das administrações municipais, via indicadores de desempenho...) e com a Funcionalidade 3 (Criar um *ranking* das gestões municipais, com base em indicadores de desempenho de gestão fiscal, saúde e educação)

Estas classificações e aplicações de modelos permitem avaliar a tempestividade do Portal, enquanto espaço viabilizador do uso estratégico da tecnologia da informação na esfera pública, tornando-se, ao menos potencialmente, também um espaço viabilizador de utilizações do tipo SAD/KDD, como será discutido nas considerações finais que se seguem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As funcionalidades principais do Portal dos Municípios: **(1)** Criação de um ambiente que viabilize a publicação dos demonstrativos contábeis; **(2)** Divulgação de informação clara e acessível do desempenho das administrações municipais, via indicadores de desempenho e **(3)** Criação de um *ranking* das gestões municipais, com base em indicadores de desempenho, aproximam-se de alguns papéis que seriam desempenhados por sistemas de KDD e SAD. Observa-se, portanto, que embora não constando como objetivo principal e declarado do Portal, o mesmo acaba por revelar-se como uma ferramenta promissora para o desenvolvimento de conhecimento sobre gestão municipal a partir de bancos de dados públicos. Em outras palavras, este Portal revela-se como uma ferramenta pública e sistemática para a geração de conhecimento.

A criação de um ambiente que publica de forma sistematizada os demonstrativos contábeis, exigidos pela LRF, em um único endereço (Funcionalidade 1), por outro lado, promove o desenvolvimento do conhecimento pela comparação direta entre os padrões de despesas e investimentos entre os municípios, permitindo, por exemplo, que os gestores de um município, com menor experiência neste campo, possam avaliar suas prioridades e decisões passadas frente àquelas de municípios mais avançados ou de gestão reconhecidamente mais moderna ou eficiente. Por outro lado, tais comparações podem vir a suportar, também, ao menos, através de processos comparativos, decisões desta natureza. Embora algumas definições de SAD contemplem entendimentos de sistemas de informação mais sistematizados (programas ou softwares específicos) a definição aqui adotada guarda uma significativa sincronia com esta funcionalidade do Portal.

Já a divulgação de indicadores de desempenho para os setores da gestão fiscal, saúde e educação (Funcionalidade 2), poderia trazer características típicas de SAD se a ela fosse acrescentada a possibilidade de simulações e geração de cenários. Observa-se que, neste caso, esta funcionalidade poderia claramente ser definida como SAD. Eventuais simulações permitiriam a prefeitos e outros gestores municipais avaliar, de forma mais ampla e sistêmica, as diferentes possíveis combinações de investimento nas áreas contempladas (saúde e educação)

como função de sua arrecadação (área fiscal desta funcionalidade). Assim, no que se refere à tipologia de Sistemas de Apoio à Decisão de Alter (1996), anteriormente discutida, o sistema de avaliação de Gestão Municipal (IQGM) enquadra-se na categoria 'avaliação de decisões utilizando modelos de cálculos', podendo, a depender da forma de gestão do Portal atingir a categoria de 'avaliação de decisões utilizando modelos de simulação'.

Obviamente, a qualidade das decisões eventualmente derivadas das informações do Portal dos Municípios dependerá da qualidade e representatividade dos indicadores disponibilizados. Tal aspecto, no entanto, também existe em qualquer SAD, já que a qualidade dos mesmos depende, fundamentalmente, da qualidade dos dados e dos modelos de decisão adotados.

Observa-se ainda que Funcionalidade 3 do Portal – classificação das gestões municipais, com base em indicadores de desempenho de gestão fiscal, saúde e educação - parece trazer características típicas de SAD, embora não para o âmbito da gestão municipal. Esta função do Portal parece útil para a tomada de decisões em uma esfera supra-municipal, uma vez que pode subsidiar a tomada de decisão com relação a políticas compensatórias das distorções apresentadas pelos *rankings* ou mesmo por políticas baseadas na 'premiação' das boas gestões municipais. Assim sendo, o *ranking* das gestões municipais guarda o paradoxo de poder se comportar como ferramenta de KDD no âmbito municipal enquanto, simultaneamente, funcionaria como SAD na esfera das políticas supra-municipais.

Conclui-se por fim, que as fronteiras entre os conceitos de KDD e SAD são, às vezes, difusas, contendo diversas sobreposições conceituais. O exemplo do Portal dos Municípios, escolhido para este trabalho, guarda mais características de uso potencial em KDD, embora, como anteriormente discutido, possa, sob certas óticas e aspectos, suportar Sistemas de Apoio à Decisão. Este Portal, portanto, pode vir a contribuir para uma utilização mais estratégica de sistemas de informação na esfera governamental e pública nos níveis estadual e municipal, podendo cooperar com processos de descoberta de conhecimento e tomada de decisão a partir de bases de dados públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.L.C.; MARCHI, J.; NAVARRO, L.M.; HURST, M.; HORIGOSHI, M. (2003) **Portal dos Municípios - Fomentando uma Maior Transparência e Eficiência na Gestão Pública Municipal**. Disponível em: <http://www.flem.org.br/premio/Projetos/2001/PFLEMPRJ10049.PDF>. Acesso em: 05 jan. 2004.

ALTER, Steven. **Information Systems: A Management Perspective**. 2.ed. Menlo Park, USA: Benjamin & Cummings, 1996.

BAHIENSE, Geraldo C. **Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação no Setor Público: A Oferta de Serviços Eletrônicos em Secretarias de Fazenda no Brasil**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.

BLUMM, Márcia H. N. **Possibilidades e constrangimentos à autonomia política dos municípios brasileiros: o caso de Salvador (1993-1996)**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anais em CD. Florianópolis: Anpad, 2000.

CAMPOS, A. **Accountability**, quando poderemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: fev./abr. 1990.

CRUZ, Maurício S. **Tecnologia de Informação no Espaço Público: o caso Telecidadão no Paraná**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

CUNHA, Maria A. V. C; MARQUES, Érico V; MEIRELLES, Fernando S. **Modelos de Gestão de Informação no Setor Público Brasileiro**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Anais em CD. Salvador: Anpad, 2002.

DAMIANI, W. B. **Estudo do uso de sistemas de apoio ao executivo (EIS – Executive Information Systems)**. 22º Enanpad, Foz do Iguaçu, 1998.

DIAS, Dona Ivo de Souza. O sistema de informação e a empresa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

DORNELAS, J.S.; HOPPEN, N. **Inovações ligadas ao processo de gestão participativa e ao uso de sistemas de apoio à decisão em grupo**, na direção de novas formas de estruturas organizacionais. Foz do Iguaçu: Anais do 23º ENANPAD, [CD] 1999.

FAYYAD, Usama M. et al. **Advances in knowledge discovery and data mining**. Menlo Park, Califórnia EUA: AAAI Press, 1996.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214p.

FRIEDMAN, Batya, KAHAN, Peter H, Jr. **Educating computer scientists - linking the social and the technical**. Communications of the ACM, 37, 1, 1994. p.64-70.

HEEKS, R. Reinventing government in the information age. In: HEEKS, R. (ed.). **Reinventing government in the information age: international practice in IT-enabled public sector reform**. London: Routledge, 1999.

HENFRIDSSON, O. **IT and Structuration - On Orlikowski's 'reconceptualization' of IT in Organizations**. Working Paper 97.03. Institutionen för informatik, Umeå Universitet, 1997.

HOLDEN, Stephen, H. The evolution of Information Technology management at the federal level: implications for public administration. In: GARSON, David G. **Information Technology and computer applications in public administration : issues and trends**. USA: Idea Group Publishing, 1999.

INMON, W.H. **Building the Data Warehouse**. QED Information Sciences. Wellesley, 1992.

IVANOV, K. **Strategies and design for information technology: Eastern or neo-romantic wholes, and the return to Western systems**. University of Aix-Marseille III, Aix-en-Provence. 1998.

LAUDON, K.; LAUDON, P. Jane. **Management Information Systems – New Approaches to Organization & Technology**, Prentice Hall, 1998.

LUPATINI, G. **Desenvolvimento de um sistema de apoio à decisão em escolha de áreas para aterro sanitário**. 2002. Dissertação (mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia Ambiental, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

KIMBALL, R. **The Data Warehouse Toolkit**. John Wiley & Sons, New York, NY. 1996.

KLING, R (1993). **Organizational Analysis in Computer Science**. The Information Society, 9(2): 71-87.

MAÇADA et al. **Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão**. Anais do 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Managing government, governing management**. Harvard Business Review, may./jun. 1996.

NOLAN, R. **Managing the crisis in data processing**. Harvard Business Review, USA, mar./abr. 1979.

O'BRIEN, J. A. Sistemas de informação para apoio à decisão gerencial. In: **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001. p. 246 - 258

OLAP COUNCIL. (1997) Definitions. Disponível em: <http://www.dssresources.com/glossary/olaptrms.html>. Acesso em: 07 jan. 2004.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 10. ed., Brasília, MH Comunicação, ENAP, 1998.

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.

PORTAL DOS MUNICÍPIOS Disponível em <http://www.portaldosmunicipios.ba.gov.br>. Acesso em: 05 jan. 2004.

PORTER, Michael E. e Millar, Victor E. **How information gives you competitive advantage**. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1985, p.149-160.

QUINTELLA, R.H. e SOARES JÚNIOR, J. **Desenvolvimento Social X Desenvolvimento Econômico: Como Bons Indicadores Podem Ajudar na Interface entre os Governos Estadual e Municipal**. Trabalho aceito para os Anais do XXV – ENANPAD, Campinas, 2001

REINHARD, Nicolau. **A internet mudou tudo?** In: Congresso Nacional de Informática Pública, São Paulo, 1999.

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

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

TURBAN, E.; RAINER, R.K.; POTTER, R.E. **Administração de Tecnologia de Informação**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

VERZELLO, R. J.; REUTTER III, J. **Processamento de Dados Volumes I e II**. Tradução de Regina Szwarcfiter e Heraldo Luiz Marin. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1984.

AS CONTRIBUIÇÕES DOS ECONOMISTAS AO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA: O INSTITUCIONALISMO, O GERENCIALISMO E O REGULACIONISMO*

Reginaldo Souza Santos**

RESUMO

Este artigo é fruto do resultado parcial do trabalho de pesquisa teórica que estamos desenvolvendo no campo de administração e que tem como ponto de partida uma discussão epistemológica que intenta verificar se o conhecimento produzido em Administração dá-lhe o *status* de um campo do conhecimento próprio e autônomo. A preocupação inicial foi apreender o conceito da Administração Política, visando compreender a gestão (objeto da administração) das relações sociais de produção e distribuição no contexto do capitalismo. O presente artigo, portanto, é uma seqüência deste trabalho e que tem como preocupação fundamental incorporar ao conhecimento construído no campo da Administração as contribuições dos chamados economistas *rebeldes*, tomando como referência as escolas do *institucionalismo*, do *gerencialismo* e do *regulacionismo* e tendo como principais nomes Thorstein Veblen, W.C. Mitchell, Gunnar Myrdal, James Burnham, Michel Aglieta, Robert Boyer e Alain Lipietz.

ABSTRACT

This article is fruit of a the partial results from a theoretical research which we are developing in the field of administration and that has as its starting point an epistemological discussion that intends to verify if the knowledge produced in Administration gives the field the status of having it's own and independent knowledge. Our initial concern was to apprehend the concept of Political Administration, aiming to comprehend the management (object of administration) of the production's social relations in a capitalist context. Therefore, the present article is a follow-up of this work and it's basic concern is to incorporate within the knowledge constructed in the field of administration, the contributions of the so called rebel economists, taking as reference the institutionalism, gerencialism, regulacionism schools and having as main names authors such as Thorstein Veblen, W. C. Mitchell, Gunnar Myrdal, James Burnham, Michel Aglieta, Robert Boyer e Alain Lipietz.

* Trabalho desenvolvido com a colaboração dos alunos de graduação da disciplina Seminários de Temas Específicos em Planejamento, durante o segundo semestre de 2001 e o primeiro semestre de 2002. Agradeço, especialmente, aos alunos Eduardo Pinto e Thiago Chagas.

** Prof. do NPGA/EAUFBA.

As dificuldades encontradas pelos pesquisadores e profissionais que estavam diretamente preocupados em construir as bases teórico-metodológicas do novo campo disciplinar, pareciam diminuir à medida que dissidências iam-se abrindo nas hostes dos economistas, particularmente daqueles insatisfeitos com a economia clássica e neoclássica, sustentada no individualismo metodológico e nos pressupostos teóricos do equilíbrio geral, originários das comparações mecanicistas do paradigma da física newtoniana.

Decerto que os economistas, *stricto sensu*, não estavam preocupados em avançar o conhecimento nesse campo que estamos denominando de Administração Política, expressa nos conteúdos (essências) da gestão das relações sociais de produção para a construção da materialidade. Em verdade, o Institucionalismo, o Gerencialismo e o Regulacionismo, embora nascendo no âmbito da economia (em diferentes épocas), são pensamentos que surgem no sentido de entender os movimentos da organização e da institucionalização das relações sociais de produção num dado ou em sucessivos momentos históricos. Assim, pressupõe-se que estes arquétipos teóricos apresentem contribuições importantes para a construção e a formação do conceito de Administração Política.

Portanto, faz-se necessária uma análise mais aprofundada, nas seções seguintes, dessas correntes, a partir das análises das principais obras dos autores considerados os mais representativos de cada escola e, com isso, tentando vislumbrar as interfaces e as diferenciações para a construção das bases teórico-metodológicas desse campo disciplinar a que denominamos de Administração Política.

O institucionalismo¹, mais próximo do que estamos investigando, surge da divergência com a linha ortodoxa do pensamento econômico, que distorce a realidade, querendo explicá-la pelo uso de modelos extremamente abstratos e matemáticos e desconsiderando o ambiente institucional que condiciona a política econômica. Nesse sentido, o institucionalismo desenvolve uma análise econômica a partir das estruturas, normas e comportamentos das instituições, a saber: as empresas capitalista, os sindicatos, os cartéis e trustes, o Estado (compreendido no executivo, nos partidos políticos, no judiciário e no legislativo).

¹ *Fundamentalmente, aqui nós estamos mais de perto interessados no chamado campo do institucionalismo em economia, analisando obras de autores que fazem parte tanto do "velho" quanto do "novo" institucionalismo. A dita "velha" economia institucional, pode-se dizer, forma um corpo teórico sem pé nem cabeça, pois são considerados fazendo parte dessa corrente autores como Karl Marx, Vilfredo Pareto, além daqueles considerados empiricistas, nacionalistas, influenciados pela biologia darwinista e vinculados à escola histórica alemã do último quartel do século XIX, como Gustav Schmoller, Adolph Wagner e Wilhem Roscher. Embora seja evidente o absurdo de se pretender unificar o pensamento desses autores, em alguns pontos eles estavam de acordo nas críticas ao chamado mainstream em economia, como, por exemplo, a recusa do ponto de vista dos neoclássicos de construir uma teoria geral e a-histórica, a substituição do conceito de equilíbrio pelo de processo (isto é, pelo conceito de evolução) e a proposição de se deslocar o foco analítico do indivíduo para o da instituição. Já a dita Nova Economia Institucional (NEI) parece ser uma reaproximação desavergonhada com aquilo que a Velha Economia Institucional (VEI) mais criticava: a microeconomia neoclássica e seus pressupostos. Perde-se a perspectiva histórica e, fundamentalmente, de uma teoria econômica voltada para o desenvolvimento; numa palavra: o estudo da Economia Política é praticamente abandonado. Volta-se, então, ao estudo dos mercados, analisando as estruturas, as hierarquias (procurando entender as origens e funções), o comportamento do consumidor, as incertezas etc. O fundamental agora é compreender os mercados, as firmas, os contratos etc. enquanto instituições. No sentido de dar mais realidade e novidade ao estudo e segurança aos negócios, são introduzidas pelo menos duas novas categorias analíticas: 1) transação (compreendida como sendo a transferência de bens e/ou serviços entre os agentes econômicos e que se encontram separadas em razão de estarem em estágios de produção tecnologicamente distintos), cujos custos devem ser medidos*

Essa estrutura teórica tende a apresentar uma interface maior para o desenvolvimento do conceito científico e acadêmico da Administração Política; por essa razão, foram desenvolvidas análises sobre algumas obras clássicas dessa corrente de pensamento.

Um dos nomes mais influentes dessa corrente de pensamento é o do economista e sociólogo sueco Gunnar Myrdal. Entre as inúmeras obras escritas por Myrdal, *O Estado do futuro* (título em inglês *Beyond the Welfare State*), talvez seja a mais representativa do pensamento do autor para enquadrá-lo entre os economistas institucionalistas. Esse texto analisa, dentro de contextos históricos determinados, a evolução econômica de diferentes nações, ressaltando as diferenças entre países ricos, pobres e aqueles da órbita soviética, particularmente em termos da planificação, além de revelar as tendências para o futuro.

Nos países ricos, a planificação aconteceu após a consolidação da economia de mercado e da democracia. Com a economia de mercado a pleno vapor, foi necessário traçar metas e diretrizes para garantir o emprego e o desenvolvimento por longo tempo. Com a democracia, o Estado tinha respaldo do povo para instituir mecanismos de ajuda aos pobres: previdência social, igualdade de oportunidades etc. Por outro lado, muitos teóricos observaram que essas medidas foram em grande parte uma resposta, um “paliativo” ao avanço do socialismo que garantia, em tese, tudo que o cidadão iria precisar, durante a vida, para a sua reprodução material, psicológica e espiritual.²

Nos países da órbita soviética, geralmente, a planificação da economia aconteceu após revoluções “populares”, e que eram países de economia atrasada, feudal e de poder centralizado. Nessas sociedades, a planificação da economia veio antes mesmo da economia de mercado estar mais claramente definida. Nos países subdesenvolvidos, o processo é um pouco semelhante aos países de órbita socialista, mas sem revoluções populares. Como o desenvolvimento custa a se estabelecer, o planejamento se torna uma pré-condição para tanto.³

Para Myrdal (1960), as tendências para o planejamento econômico levam a uma só direção: o Estado não seria mais um interventor, mas um regulador, criando conselhos populares, agências fiscalizadoras etc., tudo isso acontecendo no âmbito interno das nações. E com as relações internacionais? Segundo Myrdal, o

adequadamente porque, nos processos de transferência (transação), estão envolvidas atividades de planejamento, adaptação e monitoramento – tudo isso compõe o conteúdo básico de uma variável analítica denominada de Custos de Transação; 2) governança, que se define como sendo determinada pelas diferentes formas de coordenação da atividade econômica desenvolvida pela firma, visando minimizar os custos de transação. Para além dessa base analítica, a compreensão do institucionalismo fica mais confusa ainda quando se tenta analisá-lo a partir da economia de John Kenneth Galbraith, pois este autor, além de tomar sempre a história como referência, fundamentou os seus estudos econômicos em análise da tecnoestrutura (entendida como a supremacia dos técnicos e gestores na condução dos negócios dos capitalistas), do poder (cuja disposição ou manipulação torna-se de fundamental importância para se conhecer as possibilidades dos empreendimentos), da consolidação de uma certa cultura do contentamento (entendida como o desenvolvimento de mecanismos de preservação de interesses estabelecidos, mesmo que à custa do vilipêndio da maioria mais desprotegida) e, sobretudo, acerca da análise do papel da mulher no contexto econômico (entendido este a partir do desenvolvimento da gestão do consumo no âmbito da família). Dada essa imprecisão de se perceber um autor institucionalista ou não, para os propósitos desta pesquisa, optou-se por analisar como autores institucionalistas apenas aqueles em que há relativo consenso, a exemplo de Thorstein Veblen, Gunnar Myrdal, Charles Lindblom e Douglass C. North.

² Myrdal (1960) esquece de dizer, porém, que o planejamento (política econômica e social de médio e longo prazos) passou a ser adotado no capitalismo por conta de sua congênita instabilidade, que aumenta à medida que o sistema econômico capitalista vai-se tornando complexo, tanto do ponto de vista das inovações tecnológicas e financeiras quanto em termos de novas formas de organização social da produção.

³ Em verdade, o Estado como interventor e planejador da atividade econômica dos países da periferia se deu no mesmo instante em que isto ocorreu nos países desenvolvidos, e 1930 é o marco inicial desse processo, pois é o momento em que o capitalismo experimenta a sua grande crise e explicita as suas fragilidades.

Estado deveria organizar-se em torno dos produtos mais fortes do país, a fim de dar visibilidade a esses produtos no comércio internacional. Porém, esta seria uma tarefa muito difícil, pois o comércio internacional é algo que, em todos os aspectos, serve aos países ricos.⁴

Apesar de não apresentar, de forma explícita, uma definição de plano ou projeto nacional, a análise destaca a importância fundamental do planejamento para a estruturação de um projeto nacional. Nesse sentido, o planejamento econômico leva o Estado a ser um regulador, criador de conselhos populares, agências fiscalizadoras etc., propiciando, portanto, o desenvolvimento de um novo projeto estatal, voltado mais para as questões redistributivas, com a ajuda mais institucionalizada aos pobres. Apesar de ser um defensor engajado do planejamento econômico em sociedades capitalistas, Myrdal reconhece em sua análise que a planificação mais ampla do mercado criou uma estrutura estatal fortemente burocrática, que a levou a se desvincular, em determinados momentos, das finalidades desejadas.⁵

Sem dúvida, as análises de Myrdal mostram que o planejamento representa um dos componentes da institucionalização da política pública; o planejamento e suas formas são compreendidos como a representação de um processo indutor para a conformação de políticas e planos de longo prazo e novas estruturas estatais que regulam as relações sociais. Então, o planejamento pode ser visto como uma das bases de análise para a compreensão da administração política no contexto do capitalismo. Embora se saiba que o conjunto da obra de Myrdal é bem mais amplo, não resta dúvida de que *O Estado do futuro* parece ser aquela que melhor sintetiza o *institucionalismo* do autor.⁶

Por outro lado, Myrdal sabia das limitações de se avançar no desenvolvimento das condições de vida daquelas nações consideradas mais pobres. A distribuição da renda e da riqueza sempre estará limitada no contexto do capitalismo; talvez por essa razão, o autor, a exemplo do seu colega e contemporâneo inglês Charles Lindblom, advogue mudanças menos aceleradas no processo de incorporação das massas ao consumo capitalista. Por essa postura conservadora é que fica conhecido como fazendo parte da corrente que defende um planejamento estatal incremental e adaptativo.

Talvez o personagem mais forte e influente da chamada Escola Institucionalista seja o economista e sociólogo norte-americano, de origem irlandesa, Thorstein Bunde Veblen (1857-1929), até porque é considerado o seu fundador. A sua linha de pesquisa procura abranger o estudo do sistema econômico como um todo, dando destaque para o papel das instituições e o papel da cultura que emanam e alimentam o sistema capitalista de produção. Nesse particular da

⁴ Nesta outra passagem, a concepção de Myrdal parece também estar equivocada. Não existe uma etapa sucedânea à outra, se se toma o Estado como interventor e/ou planejador. Praticamente o planejamento é incorporado enquanto método no processo de formulação e implementação de políticas econômicas no mesmo instante em que o Estado assume, em função da crise dos anos 30, blocos de capitais já existentes (como foi o caso europeu) ou institui novos capitais para impulsionar o desenvolvimento e reduzir a dependência do comércio externo (como foi o caso dos países da periferia capitalista – inclusive o Brasil). Nesse sentido, o aperfeiçoamento do instrumental planejamento se deu passo a passo, com a consolidação do Estado enquanto capitalista a comandar capitais; de outro modo, quando o neoliberalismo impõe uma política econômica com restrições à ação estatal nesse domínio, perde-se a noção de médio e longo prazos e, por consequência, o planejamento, enquanto método de ação de governo, perde qualquer sentido prático.

⁵ É a partir desse ponto que, estudando a economia dos países subdesenvolvidos (Ásia e América Latina, particularmente), Myrdal vai construir a sua teoria da causação circular, segundo a qual o círculo vicioso do atraso e da pobreza só será rompido através da ação planejada do Estado, expressa nas reformas econômicas.

⁶ Além dos estudos vinculados às questões relativas a preços, mercados etc., pode-se destacar ainda no amplo leque das obras de Myrdal as seguintes: *Economy Theory and Underdeveloped Regions* (Teoria Econômica e regiões subdesenvolvidas), de 1957; *Challenge to Affluence* (Desafio à riqueza), de 1963; *Asian Drama: an inquiry into the poverty of nations* (O drama asiático: uma investigação sobre a pobreza das nações), de 1968; *The challenge of world poverty* (Desafio à pobreza mundial), de 1970; e *Against the stream: critical essays in Economics* (Contra a Corrente: ensaios críticos em Economia).

vertente cultural, a principal contribuição de Veblen é o estudo da *cultura pecuniária* contido na sua principal e mais famosa obra *The Theory of the leisure class* (A Teoria da classe ociosa), na qual o autor discute o lugar e o valor da classe ociosa, tomando-a na qualidade de fator econômico da vida moderna. Esse lugar não é muito honroso, pois desconsidera qualquer função social na sua atuação, além de denunciar a exploração e a manipulação das massas pelo que ele chama de “consumo conspícuo” e pela “emulação pecuniária”. Toda essa discussão trilha sobre a linha de derivação das instituições, bem como pelos elementos caracterizadores da vida social não comumente classificados de econômicos (trata-se, aqui, particularmente dos aspectos culturais).

Indo adiante nessa análise, a sua indignação está em perceber que as pessoas que estão acima da linha de mera subsistência, nessa época (que é o contexto sócio-histórico em que Veblen está escrevendo) e em todas as épocas anteriores, não aproveitam o excesso que a sociedade lhes deu e não o utilizam visando, primordialmente, a propósitos úteis. Por isso, não buscam expandir suas próprias vidas, mas buscam impressionar as outras pessoas por serem possuidoras desse excesso. Os meios e modos dessa classe são denominados de *consumo conspícuo*, ou seja, um dispêndio de dinheiro, esforço e tempo praticamente inúteis, visando, de forma egoísta, insuflar seu ego diante das pessoas.

Nestes termos, *A Teoria da classe ociosa* apresenta a face da dominação monetária, psicológica e cultural das classes superiores sobre as inferiores mediante gastos supérfluos e que criam, no imaginário coletivo dessas classes inferiores, desejos de mover o “céu e a terra” a fim de melhorar seu *status* para alcançar o consumo supérfluo.

Apesar dessa obra não desenvolver um estudo específico sobre o papel da administração na formação de um projeto nacional, ela apresenta algumas contribuições para este nosso estudo. Uma delas vincula-se à análise dos instrumentos ideológicos e manutenção de um *status quo* social desigual e como a sociedade moderna é assentada em valores fúteis e individuais. Esse desdobramento societal desmistifica o dito desenvolvimento tecnológico e social moderno. Desenvolvimento para quem? Verdadeiramente para uma minoria que detém os controles econômicos e ideológicos, através das instituições. Na verdade, a Administração Política tenta romper com o paradigma contemporâneo de que a administração funciona exclusivamente como forma de dominação entre classes e exclusivamente como instrumento micro de estruturação organizacional.

Portanto, essa obra, na verdade, nos dá pistas importantes para o entendimento da realidade societal e de seus agentes transformadores. Assim, percebe-se, a partir dela, que transformações sociais estão vinculadas às instituições; então, a administração política deve ter também como base essas estruturas para romper com o paradigma de construção e reorganização da sociedade moderna.

No livro *The place of science in modern civilization and other essays* (O lugar da ciência na civilização moderna e outros ensaios, 1919), no qual estão reunidos os principais artigos econômicos escritos ao longo da vida, Thorstein Veblen desenvolve um estudo amplo de vários processos que conformam a estrutura social moderna. O eixo principal do livro fundamenta-se na análise do papel da ciência na estruturação da sociedade moderna e o incremento e a utilização dos postulados científicos na conjuntura contemporânea, além de apresentar uma perspectiva de conformação da teoria ao socialismo, ao contrário do que pensava quando escreveu *A Teoria da Classe ociosa*. A partir de uma perspectiva histórica e da importância das instituições, o autor aprofunda suas observações e análises dos domínios institucionais (leis, hábitos etc.) e desenvolve as interfaces desse processo na formação da cultura societal moderna.

Nesse aspecto, ele considera que cultura ocidental moderna apresenta-se como um sistema superior de sociedade civilizada. Porém, a questão fundamental a ser compreendida é que a cultura moderna pode ser superior em geral, mas não é a melhor ou a maior em todos os aspectos e sentidos. Nesse contexto, a ciência (positivista) aparece como uma referência e uma força suficientes para possibilitar

a legitimação societal. No entanto, Veblen observa que o conhecimento sempre ocupou uma parte crescente da atenção dos homens no passado, porém chama a atenção de que este é um processo da redistribuição progressiva em que se dá maior ênfase aos preconceitos do que às orientações sucessivas dos cientistas ao realizarem seus trabalhos.

Noutro ensaio do livro, Veblen apresenta como o processo do desenvolvimento moderno da indústria e da organização industrial da sociedade faz-se cada vez mais necessário para a conformação de estruturas de oligopólios e monopólios. Essa estrutura provoca injustiça e desigualdade, pois propicia uma concentração de capital e, por conseqüência, da renda. Para a modificação dessa situação de injustiça, é apresentada a relevância das forças sociais constantemente operativas (vale dizer, todo o sistema social, como considera o formulário da organização) que levam à queda ou ascensão de uma classe; isto é, o que se considera como o processo criador das condições sociais para a modificação da relação societal. De acordo com essa generalização, observa-se que o sistema moderno de contrato ou da competição livre deve ser deslocado, através de uma reestruturação organizacional. Nessa perspectiva, a cooperação voluntária pode ser substituída somente pela cooperação compulsória, que é identificada como um sistema estruturado pelo Estado. Nesse sentido, pode-se concluir que, ao menos em matéria de estruturação e de encaminhamento de soluções, o sistema racional instrumental não é a única alternativa e, muito menos, a melhor.

Os pontos relevantes dessa obra para estruturação da administração política vinculam-se ao desenvolvimento da importância das instituições para a estrutura social, sendo o Estado considerado como a instituição principal na formação social. No entanto, é lembrado que essas instituições (organizações, Estado e ciência) são instrumentos de poder de uma classe dominante, cuja manutenção é possibilitada pelas interações constantes das forças sociais, o que só será alterado com a ruptura com o determinismo e o evolucionismo da sociedade e da ciência. Ou seja, na leitura de Veblen, vislumbram-se perspectivas de transformações societais reais diversas.

Portanto, fica ampliada a percepção para além da ciência positivista clássica, o que se coaduna com os pressupostos deste estudo para a apreensão e compreensão da essência da administração política. Além de se considerar as instituições e organizações como agentes das modificações estruturais que conformam a base da criação da gestão e desenvolvimento de um plano nacional (objetivo maior da administração política), estas instituições também se vinculam a uma classe dominante, e, por conseguinte, não é possível criar modificações profundas sem processos sociais amplos de mudanças. Sendo assim, abre um questionamento para o próprio estudo da administração política, como estamos pretendendo, pois não será possível um plano social nacional como fim de bem-estar maior sem transformar as classes e os interesses de classes que subvertem os lucros do sistema atual.

Thorstein Veblen, no livro *The Theory of business enterprise* (A Teoria da empresa industrial, de 1919) configura e concretiza a empresa como o conjunto de valores que institucionaliza a civilização moderna, que é marcada pela oposição entre os interesses puramente pecuniários dos homens de negócios e a produção de bens úteis aos interesses da sociedade. Não deixa de ressaltar que esse conjunto de valores é legitimado pelo sistema capitalista orientado para fins lucrativos e com base na propriedade privada como um bem natural protegido por leis institucionalizadas. O administrador dentro dessa conjuntura passa a desempenhar papel de relevância, pois é ele que detém o controle de decisões de investimentos, possui conhecimento de mercado e está apto a direcionar os rumos da sociedade moderna.

Esse novo papel do administrador implica operar a substituição de conceitos estruturais e conjunturais e consagrar o controle de uma camada social em ascensão (burguesia) sobre a classe trabalhadora. Essas mudanças propiciaram ao homem de negócios a migração do capital mercantil para o industrial. O lucro pas-

sou a ser um valor objetivo e a própria justificativa de existência da empresa moderna. Criou-se, também, um valor ético e moral empresarial nas transformações financeiras internas e externas. Por outro lado, é bom salientar que esse código de ética empresarial com base na equidade e honestidade não vai em oposição ao lucro, mas serve como instrumento de manutenção do próprio sistema empresarial concorrencial que está em oposição à noção de bem-estar social.

Nesse sentido, o que temos é uma administração política voltada para os interesses da base econômica sob o domínio do capital, visto que ponto vital de todos os esforços administrativos vincula-se à transformação dos produtos e serviços em valor monetário que propicie lucros. Assim, as necessidades reais da sociedade ficam em segundo plano, submissas aos interesses do capital.

A política institucional capitalista apresenta a propriedade, fundamento básico do processo produtivo moderno, como um direito natural, legitimando a conduta da administração para dirigir e orientar as decisões empresariais. As leis, as instituições, a política de transações financeiras nacionais e internacionais, a administração pública e privada legitimam e conformam a manutenção e segurança dos direitos naturais do indivíduo, sendo que o direito de propriedade se sobrepõe às demais leis e aos interesses sociais. Fica posto, então, que o ato de administrar está diretamente relacionado ao processo de substituições (ou compreensões) de teorias políticas. Os valores e as instituições (entre elas, as empresas e o Estado) se transformam e se adaptam às exigências políticas de cada modo de produção, em determinado período histórico.

Esse livro de Veblen foi escrito no início do século XX, portanto, momento em que está nascendo a administração enquanto campo do conhecimento, daí as suas abordagens serem muito relevantes para o desenvolvimento deste estudo, particularmente quando Veblen analisa a conformação do papel da administração e do administrador na estrutura capitalista de sua época. Observa-se que os fins da Administração Política pouco mudaram no transcorrer do século XX, que continuam sendo transformar em valor monetário os produtos e serviços que propiciem lucros. Nessa perspectiva, a administração e o Estado são instrumentos de manutenção do *status quo* do sistema capitalista. O autor não desenvolve o conceito de administração numa concepção macro, ou seja, como um processo de transformação social; ele apresenta a sua análise da administração sob o viés fundamentalmente empresarial, na perspectiva da racionalidade instrumental que objetiva exclusivamente o lucro como fim último.

Por outro lado, é importante ressaltar que a administração está diretamente relacionada com o processo de transformação das teorias políticas, segundo o autor. Assim, a administração e a política estão relacionadas e funcionam como um agente de transformação, demonstrando, desse modo, que o conceito de gestão sob o viés único da organização é muito *restrito* e *simplista* para explicar a configuração da estrutura societal moderna, conclui o autor.

Também tido como um autor institucionalista, mesmo porque foi um discípulo destacado de Veblen, o economista norte-americano Wesley Clair Mitchell, em seu livro *Os ciclos econômicos e suas conseqüências* (1946), retrata as fases do ciclo econômico, descrevendo as características, causas e conseqüências de cada uma delas, bem como o processo de transição de uma fase para outra e suas especificidades.

Nessa análise do ciclo, Mitchell é bastante didático e começa descrevendo a respeito do início e desenvolvimento de um tempo de prosperidade econômica. Ele credita à difusão das próprias atividades econômicas o grande fator para a prosperidade. Um fato que merece muita atenção, e que servirá para outras fases do ciclo, relaciona-se ao comportamento e às expectativas e projeções que os principais agentes fazem, pois o comportamento e as expectativas das pessoas podem aumentar a prosperidade ou levar a uma crise.

Posteriormente é mostrado como essa prosperidade pode levar a uma crise no mercado: a partir do aumento dos custos com a aumento do volume dos negócios, sem um ganho de escala, as expectativas começam a criar uma certa tensão

no mercado financeiro, que ajudará na transição para uma crise. Mitchel descreve, também, o tempo de crise, que considera ser propiciado pelos aumentos dos custos que não podem mais ser compensados com os aumentos dos preços, nem contar com empréstimos bancário, que passam a ficar restritos nessa conjuntura. O incremento do endividamento global das empresas nessas condições econômicas provoca um processo de liquidação. Esse cenário propicia um ambiente conturbado, desestruturando o mercado e ampliando a crise.

Como seria óbvio, para o autor, o ciclo de crise é finalizado quando o ciclo seguinte pode levar a um tempo de prosperidade; e isto ocorre a partir de expectativas positivas, quando as empresas começam a aumentar as atividades econômicas, fazendo com que o ambiente melhore substancialmente, propiciando o recomeço de um ciclo ascendente.

Essa obra pouco se coaduna com o conceito de Administração Política. O livro segue uma visão racionalista e matematizada para o entendimento da realidade, embora incorpore fatores subjetivos de expectativas econômicas, sem deixar, porém, de vinculá-los à sua base analítica principal, no caso à razão pura, instrumental. O mercado é apresentado como elemento maior e ordenador da estrutura econômica. As organizações são os únicos agentes reguladores da economia e das estruturas societais. Sendo assim, a perspectiva é micro e não existe um desenvolvimento da conformação de plano macro para transformações e modificações no ciclo, portanto, uma percepção administrada de forma descentralizada no âmbito do mercado e sem a mediação mais determinante por parte do Estado. Nessa formulação, temos, então, um certo determinismo econômico vinculado a um ciclo estrutural do mercado.

Outra importante e contemporânea contribuição para um melhor entendimento do Institucionalismo (particularmente do Novo Institucionalismo) é dada pelo economista norte-americano Douglass C. North, no livro *Instituições, mudança institucional e desempenho econômico* (*Institutions, institutional change and economic performance* – 1990), no qual conceitua as instituições como sendo a expressão das regras do “jogo” de uma sociedade, ou seja, são as limitações idealizadas pelo homem e que dão forma à interação humana, conformando, assim, as relações, sejam elas políticas, sociais ou econômicas. A compreensão das transformações históricas, segundo o autor, dependem da compreensão das mudanças institucionais e da forma como a sociedade evolui. Por um lado, tanto as instituições afetam a economia e as estruturas sociais como são influenciadas por elas.

Para o autor, não existem muitos estudos que analisem a sociedade e a economia pelo viés institucional. Assim, o seu livro pretende ser uma importante contribuição para uma revisão da teoria social básica da economia sob o viés institucional e apresenta a teoria da mudança institucional através das interfaces entre passado, presente e futuro. O livro tem, ainda, como objetivo a compreensão da economia e da sociedade ao longo da história, cujo processo é sintetizado pelo autor, conforme se coloca em seguida.

As escolhas de hoje e de amanhã estão conformadas pelo passado, tanto que isto só se pode fazer inteligível na medida em que este seja considerado como história da evolução institucional. Integrar as instituições no seio da teoria econômica e de uma história igualmente econômica é um passo essencial no esforço para melhorar essa teoria e essa história.

Dessa maneira, as instituições são conformadas para reduzir as incertezas, estruturar a vida das pessoas, guiar a interação humana. Essas estruturas variam a depender da configuração da sociedade nas quais estão inseridas. Melhor dizendo: num conceito amplo de instituições, segundo North, elas incluem todo tipo de limitações que os seres humanos criam para dar forma às suas interações e podem ser de dois tipos: formais (normas, leis, códigos etc.) e informais (hábitos, costumes etc.).

Para North, as organizações diferenciam-se das instituições por estas serem criadas a partir de um marco institucional e por se constituírem como uma fonte de mudança; enquanto as organizações são o resultado de redes externas **que se produzem a partir de uma matriz institucional.**

A eficiência das instituições deve-se, segundo North, aos modelos subjetivos dos atores sociais, da capacidade em reduzir custos de transações e do grau de mobilidade em responder às demandas e em adaptar-se às transformações. Embora, em princípio, a teoria institucional possa ser considerada como estando em sintonia fina com os determinantes subjacentes à conduta humana, no âmbito econômico, a maioria das teorias teve como base o utilitarismo e a escolha racional como guias do comportamento humano. De todo modo, do ponto de vista formal, na teoria institucional a cooperação humana é apresentada como o embasamento dessas estruturas sob os vieses da motivação, das relações complexas dos meios, dos modelos subjetivos da realidade e de seus atores sociais.

Assim, o livro de North analisa a sociedade sob o viés institucional, apresentando as interfaces na conformação das relações sociais. Considerando que a administração política é a expressão das interações do Estado com a sociedade na formação do projeto de nação, logo o modelo de gestão (bases institucionais e organizacionais) constitui o objeto da administração. Então, essa obra, por compreender as instituições e as organizações correlacionadas com a concepção de sociedade e suas temporalidades históricas, apresenta conjecturas/elementos para desenvolvimento da Administração Política. A análise societal sob a ótica institucionalista fundamenta e caracteriza as instituições e as organizações que são as bases de conformação do modelo de gestão de nação.

Por sua vez, a análise institucional leva em perspectiva a conduta humana sob os aspectos de motivação, relações complexas humanas e modelos subjetivos de comportamento. Assim, percebe-se um certo rompimento com uma análise sob o viés da razão instrumental e funcionalista, preconizando uma certa inserção das análises subjetivas na compreensão das relações humanas, portanto nas relações sociais de produção.

A compreensão dessa ruptura instrumentalista deve ser um dos fundamentos básicos dos pressupostos da administração política. Então, as interfaces entre as relações das razões instrumentais e subjetivas constituem, neste livro, um pressuposto básico da estruturação da Administração Política para privilegiar um plano nacional com fins societais de desenvolvimento humano comum.



O Gerencialismo⁷, em verdade, tem inspiração no Institucionalismo, particularmente na obra de Veblen *Os engenheiros e o sistema de preços* (1921), quando o autor antevê uma tendência para a formação de uma tecnocracia comandada por economistas e engenheiros, deslocando, assim, o poder de comando da burguesia industrial, daí a sua preocupação em destacar o aspecto da cultura pecuniária

⁷ O Gerencialismo é compreendido como uma doutrina econômica, de inspiração originária no Institucionalismo, que defende a tese de que, no longo prazo, predominará a tendência para a condução dos técnicos e gerentes à condição do estamento de classe dominante. Segundo esse pensamento, estar-se-á mais próximo dessa condição à medida que o Estado assuma mais e mais o controle e a propriedade dos meios de produção. Dentro dessa lógica, a União Soviética estaria preenchendo melhor essas condições, embora os Estados capitalistas estivessem aproximando-se dessa situação desde a crise do capitalismo dos anos 30, momento em que foi engendrado um modelo de gestão de modo que não só o sistema econômico fosse regulamentado pelo Estado (notadamente as relações capital/trabalho) mas, sobretudo, que este (o Estado) assumisse o controle e a propriedade de setores importantes do capital. Entretanto, a crise do capitalismo dos anos 70 em diante fez reverter, por completo, essa tendência de o estamento gerencial assumir o poder através do Estado; porém, este foi um momento de consolidação do poder dos gerentes, deslocando definitivamente os acionistas do comando das grandes corporações. Seja como for, tanto Burnham quanto Galbraith, embora errando quanto aos meios, acertavam na previsão em relação ao poder assumido por esse novo profissional. Queremos crer que, na mesma linha de argumentação e complementar à linha econômica de Burnham, esteja Chester I. Barnard, a respeito da sua análise mais profunda sobre as funções dos executivos. Porém, com o advento da crise do capitalismo, o desmoronamento da União Soviética e a instalação do império neoliberal deu-se a oportunidade para o surgimento de um Gerencialismo vulgar. Desgarrado da história do conhecimento e sem a mínima

(uma abordagem psicológica e antropológica) da burguesia americana.

Este arquétipo teórico tem em James Burnham o seu principal teórico, tendo como principal trabalho *A revolução dos gerentes*. Neste livro, James Burnham apresenta uma definição razoável para revolução que se caracteriza por : i) transformações que produzam mudanças radicais nas principais instituições sociais, políticas e econômicas; ii) mudanças em paralelo nas instituições culturais e nas crenças que conformam o pensamento humano; iii) aparição de um grupo de homens que dominam e controlam a maior parte do poder e privilégios sociais.

Na realidade, as instituições sociais e culturais, crenças e relações de poder estão submetidas a modificações constantes. No entanto, quando existe um período de revolução social, observa-se que estas transformações seguem um ritmo acelerado. Além dessa definição, o livro vai de encontro a algumas afirmações tidas como irrefutáveis na época, tais como : i) as mesmas causas que destroem o Capitalismo fortalecem o Socialismo e vice-versa; ii) sucessão automática do Capitalismo para o Socialismo, sem nenhum outro tipo de regime político a mais.

Segundo Burnham, a principal transformação do contexto econômico, eixo central do livro, vincula-se a um dito novo sistema produtivo, *o Regime dos Diretores* (por ele aventado), reflexo do aumento da complexidade da produção, que exigiria uma direção elitista formada pelos chefes de produção e não pelos acionistas ou donos das empresas. Este seria um fenômeno que ocorreria tanto na empresa estatal quanto na privada. Com o aumento de seu poder, estes diretores iriam cada vez mais exigir participação nos lucros e recompensas por sua indispensabilidade. Com a evolução econômica, eles logo iriam tomar uma consciência de classe e, conseqüentemente, brigariam pelos seus interesses⁸. Com o desaparecimento do capitalismo, tido como certo por Burnham, os financistas, a propriedade privada dos meios de produção, tudo iria sumir. Só restaria a classe dos diretores, e a direção da produção se confundiria com a própria direção da sociedade, já que eles não seriam mais limitados pelo Estado Capitalista.⁹

Esta obra não trata explicitamente sobre o conceito e a percepção da Administração Política, entretanto, algumas observações são plausíveis para este estudo. Na verdade, o autor propõe um gerenciamento feito por uma nova classe (administradores) substituindo o Estado e a classe burguesa no papel de condução do destino da sociedade. Assim, percebe-se implicitamente a perspectiva do autor para o importante papel da gestão (*Regime dos Diretores*) na conformação dos espaços produtivos e distributivos da nova relação social de produção. Nesse pressuposto, existe uma clara aproximação do autor com o nosso conceito de Administração Política na relação da importância dada à gestão.

Talvez pelo estágio novicial em que se encontrava essa discussão, pouco se pôde avançar a respeito de se conceber a gestão como objeto da administração e, assim, determinar mais claramente um novo campo do conhecimento. É certo que esta proximidade existe e é vista a partir do momento em que o autor compreende que o Estado (principal agente da administração política, portanto o principal agente mobilizador dos instrumentos de gestão das relações sociais no modo

noção do que seja a administração enquanto campo próprio da ciência, particularmente do seu objeto, do seu método de investigação e das suas leis gerais, tentam fazer ver que o Gerencialismo que apregoam, notadamente aquele que está sendo utilizado na base estatal (à semelhança daquele instrumentalizado pelo setor privado) é um gênero novo, descoberto pela ciência social produzida pelos neoliberais. Sem dúvida, isso é leviano, idiota e repugnante para aqueles que sinceramente procuram fazer pesquisa teórica e aplicada nas universidades, pois o compromisso dessa gente é com o oportunismo profissional que se orienta pelos caminhos mais fáceis para se ganhar dinheiro.

⁸ Embora mediante um processo diferente daquele previsto por Burnham, foi exatamente durante o processo de desaparecimento da URSS e o surgimento da Rússia que os gerentes do socialismo se transformaram, de uma noite para o dia, em verdadeiros capitalistas – um exemplo perfeito da acumulação primitiva analisada por Marx em *O Capital*.

⁹ A antevisão do desaparecimento da propriedade privada dos meios de produção e o surgimento do Regime dos Diretores é muito parecida com a antevisão de Schumpeter que falava do desaparecimento do capitalismo, a passagem para o socialismo e uma gerência de natureza capitalista. Ver SCHUMPETER, *Capitalismo, socialismo e liberdade*.

de produção capitalista) é substituído (dentro de uma concepção marxista-leninista). Não é apresentado, porém, de forma clara, como se daria a institucionalização dessa nova estruturação societal, caracterizada no que o autor chama de *Regime de Diretores*, nem tampouco os fins pretendidos, particularmente quando se percebe existir uma tendência de manutenção da estratificação **da sociedade em classes**.⁹

Tanto o avanço da noção do *gerencialismo*, quando a confusão teórica de James Burnham vão estar no seu livro intitulado *A luta pelo mundo*, escrito após a Segunda Guerra Mundial, em plena guerra fria, cujo eixo principal é a defesa da possibilidade de uma unicidade mundial¹¹. O mundo, segundo Burnham, quando analisado tanto em termos naturalistas, como em termos físicos ou metafísicos, denota que tem uma unicidade. Porém isso nunca impediu que o homem vivesse em constante conflito. Se se quiser, também o mundo pode ser considerado um só pelo aspecto tecnológico e econômico, mas ainda há um universo de distância de ser único cultural e socialmente. Seu ponto de chegada é que, sendo eliminadas as distâncias culturais e sociais (portanto os conflitos daí decorrentes), estariam concretizadas as condições para uma conformação única do mundo.

Para a viabilização do processo de unificação mundial, deve existir um país que controle e conforme essas estruturas mundiais. Esse comando aconteceria através de um governo escolhido e aceito voluntariamente por todos os povos. Por outro lado, se não houvesse possibilidade de haver esse controle voluntário, a ordem só poderia ser alcançada pelo uso da força, criando, assim, um império mundial unido mediante a coerção.

A partir de uma análise extremamente parcial e ideologizada, James Burnham defende a idéia de que o controle político internacional deveria ser dividido entre os Estados Unidos da América (EUA) e a então União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), porém seria conveniente o controle de comando único com os EUA, pois existiria uma conformação de um império democrático que respeitaria a liberdade de cultura e expressão dos povos por ele guiados. Já o controle via URSS levaria à criação de um império totalitário, através dos controles absolutos dos seus membros.¹²

A forte dose ideológica das teses de Burnham não poderia deixar de ser acompanhada de uma profecia que coincidissem com a sua ideologia – assim, escreveu o livro intitulado *A inevitável derrota do comunismo* (1950). Burnham basicamente analisa e questiona os ganhos e perdas do comunismo no cenário mundial sob um ponto de vista não comunista, propondo ações que levem à eliminação desse

¹⁰ Duas coisas nos parecem problemáticas nessa formulação de Burnham sobre o processo de substituição do capitalismo por um outro modo de produção. Em primeiro lugar, não deixa claro porque o capitalismo será substituído e, muito menos ainda, a relação de propriedade que será estabelecida na nova situação, que ele chama de societal. Em segundo, é construir essa nova ordem social sem o Estado, ou melhor, sem um Estado. Tanto na concepção marxista-leninista quanto nessa de Burnham, não fica muito justificado como seriam conformadas relações sociais em contextos complexos, sem o estabelecimento de instituições que representassem os sistemas de leis e normas (o aparato jurídico), os mecanismos de sanções (o aparato de segurança, controle e arbitragem), os espaços das representações políticas (o aparato parlamentar) e os instrumentos de encaaminhamento das demandas sociais (os partidos políticos, em sentido amplo). Desse modo, qualquer institucionalização que se faça dessas representações estamos diante de um Estado; pode não ser, e verdadeiramente não será, um Estado de natureza e propósitos burgueses, mas será um Estado. Nesse sentido, é bom que se diga que o Estado se define pela natureza e pelo seu conteúdo e não pela forma.

¹¹ Essa proposta de Burnham denota uma transição do gerencialismo do espaço nacional para o internacional. Essa possibilidade só é antevista depois da institucionalização das relações internacionais, a partir de Bretton Woods, através dos sistemas Nações Unidas, Banco Mundial, o Acordo de Tarifas e Comércio, o Fundo Monetário Internacional, inclusive o Plano Marshall, que significava a prática mais evidente da "solidariedade" entre as nações, enfim, entre os povos.

¹² Infelizmente, o desejo do autor está-se cumprindo neste exato momento da história da humanidade; mas é pena que James Burnham não tenha vivido o tempo suficiente para ver a forma autoritária, arrogante, desrespeitosa, humilhante, enfim, ignominiosa com que os Estados Unidos têm exercido esse controle de comando único, a partir do instante em que a União Soviética se desmanтелou.

regime. Essa teoria fundamenta-se nas análises dos acordos internacionais que refletem as hierarquias de poder entre as nações, no crescimento da União Soviética dentro do processo de guerra fria e no movimento político-histórico comunista que se autodefine como “união da teoria à prática” e, ainda, na construção de estratégia dos países não comunistas para o enfrentamento da “guerra fria”.

As conclusões de Burnham davam conta de que não existia uma consciência e nem uma estratégia para combater a política comunista de avanço internacional. Nesse sentido, era preciso urgentemente desenvolver uma estratégia de combate a este avanço comunista. Essa, então, passa a ser a tarefa à qual James Burnham vai se dedicar no livro *A inevitável derrota do comunismo*, mas com um resultado prévio já em mãos: na batalha entre os dois regimes, havia a certeza de que o capitalismo suplantara e derrotaria o regime comunista.

Embora os propósitos sejam distintos, particularmente em razão do viés fortemente ideologizado, o gerencialismo de Burnham tem algumas interfaces com as nossas preocupações a respeito da Administração Política. A sua idéia de montar um modelo de organização mundial único, a partir de dois países hegemônicos, para a eliminação de conflitos e a criação de uma sociedade única, é uma aproximação forte do nosso conceito de Administração Política, que se traduz na preocupação de construção de uma gestão das relações sociais para a elevação do grau da materialidade da humanidade. Certamente, este não tem sido e não será um processo pacífico, porque envolve múltiplos interesses de classes, portanto impossível de se materializar no contexto do capitalismo, embora neste se possa avançar consideravelmente *vis-à-vis* com outros modos de produção já experimentados pela humanidade.

Desse modo, quando a análise de Burnham pressupõe a eliminação de conflitos e diferenças culturais não só assume o totalitarismo (e não a democracia) como a condição política viabilizadora da paz entre as nações e do bem-estar material da humanidade, assim como também nega a existência de conflitos de interesses entre os diferentes grupos e classes sociais – concepções que não podem representar um instrumento de formação de uma gestão das relações sociais sob a perspectiva deste estudo. A ingenuidade ou a má fé do autor chega ao seu ápice quando, na tentativa de aperfeiçoar o seu modelo, elimina a bipolaridade de comando entre comunismo e capitalismo, diz que o fim do comunismo é uma questão de tempo e passa a advogar a ideologia americana como a mais adequada aos interesses em questão (óbvio que aos interesses do capitalismo). Sendo assim, podemos dizer que esse modelo concebido pelos gerencialistas não foi desenvolvido propriamente com uma preocupação de estruturação ou planejamento de um sistema produtivo que propicie um fim societal mais igualitário. Dessa forma, percebemos que o arquétipo teórico gerencialista desenvolveu-se como um fim, ou seja, a gestão como um fim e não como um meio para construção societal. Assim, a sua contribuição torna-se pequena e pouco colabora para a conformação e instrumentalização do conceito teórico (portanto amplo) da Administração Política.

IV

A chamada *Escola Francesa da Regulação*¹³, assim como o Institucionalismo e o Gerencialismo, também se fundamenta na oposição às leis econômicas abstratas produzidas pela ortodoxia, partindo da hipótese de que as ciências humanas são as que têm como objeto de estudo as relações sociais. Os trabalhos pioneiros

¹³ Para alguns autores, e não sem razão, a *Escola da Regulação* é uma derivação da *Escola Institucionalista*, pois tem a mesma origem das demais – institucionalismo e gerencialismo – a partir da não aceitação dos postulados da economia neoclássica. De uma certa maneira, a *Escola da Regulação* busca uma síntese que melhor explique as desventuras do capitalismo, coisa impossível para o neoclassicismo vigente, particularmente na academia americana. Por uma incompreensão analítica e metodológica daquilo que se queria tornar relevante no contexto da análise econômica, ficava difícil para os economistas perceberem que se tratava de um novo campo do conhecimento e que aqui estamos denominando de *Administração Política do Capitalismo*.

surgem ainda na década de 60, e G. Destanne de Bernis (um dos primeiros a introduzir a expressão nas pesquisas em ciências sociais) e o Grupo de Pesquisa sobre a Regulação da Economia Capitalista (GRREC, formado por pesquisadores da chamada Escola de Grenoble) procuraram definir as normas e as diferentes variáveis de ajustamento próprias das economias capitalistas. Não obstante a polissemia de abordagens, as pesquisas que mais caracterizam essa Escola partem da compreensão da intervenção ativa e consciente do Estado: no plano macroeconômico, a compreensão relevante recai na política keynesiana da estabilização e do crescimento e, no plano setorial ou microeconômico, as preocupações estão centradas nos diferentes instrumentos de regulamentação. Para alguns autores (com os quais nós concordamos), a Escola da Regulação é uma derivação da Escola Institucionalista, vale dizer, do velho institucionalismo, tendo como principais nomes e obras os que analisaremos a seguir.

Michel Aglietta, no livro *Regulación y crisis del capitalismo* (1991), trata a teoria da regulação do capitalismo através de uma análise histórica da acumulação capitalista nos Estados Unidos, para explicitar as principais transformações do século. A teoria da regulação do capitalismo é o fundamento do conceito de *Capitalismo Monopolista do Estado*. Essa expressão é produzida ao final de um processo analítico que desvenda as leis gerais da regulação e a forma como essas leis se transformam historicamente.

A crise do capitalismo faz parte das leis de regulação porque os momentos de transformação dos modos de produção e troca são necessários para manter as leis de acumulação. O capitalismo só pode sair de sua crise orgânica contemporânea através de uma nova coesão, um neofordismo. Essa compatibilidade só é possível se as transformações estruturais provocarem uma redução, a longo prazo, dos custos sociais da força de trabalho, que é a base da acumulação intensiva. O modo de consumo terá que ser reestruturado profundamente, através da socialização centrada nos meios de consumo coletivo, o que será possível por meio de um novo modo de organização do trabalho.

A socialização maciça das condições de vida será feita forçosamente e acabará por destruir a liberdade das empresas, pilares da ideologia liberal. A magnitude das transformações nas condições de existência do trabalho assalariado insere um novo caráter para a intervenção do Estado nas formas estruturais. Um elemento também importante é a fusão dos vários sistemas institucionais de seguridade e assistência em favor da garantia de uma renda mínima que se aplica a qualquer situação social. Outro elemento essencial será a coordenação dos meios coletivos e privados dos meios de consumo, que, devido aos interesses sociais resultantes, exigirá um sistema de normas mínimas de qualidade e quantidade.

A articulação cada vez maior das relações sociais do Estado é a única resposta compatível com a manutenção da relação salarial quando a socialização das condições de vida contradizem os modos de estratificação do proletariado. O futuro dirá se a evolução das formas de regulação permitirá falar de uma transformação do capitalismo monopolista do Estado em capitalismo do Estado.

O livro propõe um novo processo de intervenção de forma diferenciada como agente regulador. Sendo essa premissa um paradigma de conformação do estudo da Administração Política, a regulação pretende reorganizar as estruturas de modo a conformar uma proposta de desenvolvimento de um modelo de gestão societal sustentável. Portanto, o Estado não elimina os conflitos, mas abre espaços para outras instituições assumirem a responsabilidade da conjuntura social.

Assim, para a formação do conceito de Administração Política, essa obra representa a possibilidade da criação de uma estrutura societal híbrida entre mercado e Estado que propicia um desenvolvimento integrado (o foco principal da conformação do novo estudo da administração). Baseando-se em uma nova socialização do consumo e dos meios de produção e uma certa restrição à liberdade das empresas, busca-se, através da regulamentação das relações sociais de produção, um gerenciamento do capitalismo como forma de minimizar os efeitos das crises cíclicas que lhe são próprias.

Outro importante representante da Escola da Regulação é o também francês Alain Lipietz. No seu livro *Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo* (1988), apresenta uma nova abordagem da economia mundial contemporânea: fica evidenciado que o tema central do livro é o eco da “aventura” do desenvolvimento dos novos países industrializados (países do Sul) até a crise do endividamento. O autor (1988, p.48/49) conceitua regulamentação como “[...] uma decisão do Estado para impedir ou obrigar os agentes a realizar tal ou qual ato, [enquanto que a regulação] se refere à maneira pela qual um processo contraditório se reproduz de modo regular apesar e através de suas próprias contradições”¹⁴. Desta forma, a regulamentação se constitui num dos meios de se conseguir a regulação.

O autor apresenta um Terceiro Mundo que se ergue resultante da extrema pobreza, corrompido e deteriorado pela guerra e pela fome, submetendo-se quase incondicionalmente ao capital internacional e às suas práticas de extorsão (a exemplo das elevadas taxas de juros) em detrimento do bem-estar do cidadão. Com relação à divisão internacional do trabalho, existia uma oposição das nações industrializadas. A relação imperialista do “Norte” impedia a possibilidade de desenvolvimento normal capitalista do “Sul”, fazendo emergir a predominância imperialismo x dependência

Sob a ótica do questionamento do conceito de periferia, examina-se a evolução histórica das questões centro/periferia, analisando as teorias clássicas do imperialismo e da dependência, abordando uma fase acabada do capitalismo central, a fase da acumulação extensiva sob regulação concorrencial. Focaliza-se, também, a industrialização parcial do Terceiro Mundo, conseqüência de formas diversas de extensão de elementos da lógica fordista na periferia.

O entendimento das contradições do Terceiro Mundo, o sistema desigual, que como nos diz Lipietz (1988, p.70), de enriquecimento de uma minoria, enquanto a maioria se enterra numa pobreza sem apelo, onde “[...] o crescimento alcançado por meio de métodos ferozes não resolveu o problema das desigualdades insondáveis que interditam falar sem rir da unidade do gênero humano, é fato que, em matéria de democracia, ainda resta a fazer quase tudo”.

Nesta obra, pode-se observar que os modelos administrativos nacionais não conseguem conformar um desenvolvimento real da sociedade. A estruturação dos governos nacionais subdesenvolvidos conseguiu algum incremento econômico, entretanto, este não representou transformações nas estratificações e melhoras sociais. O exemplo que o autor apresenta é que um modelo nacional atrelado a ideologias e instituições externas não propicia um verdadeiro desenvolvimento da região.

Portanto, esse livro não apresenta lógicas administrativas que representem modificações para o conceito científico de fins maiores para a sociedade como um todo. O fator relevante para este estudo é que a lógica administrativa racional que funciona nas organizações não apresenta o mesmo resultado para conformação de um modelo de gestão de uma nação. Ou seja, existe uma lógica administrativa micro diferente das relações macroadministrativas, portanto, da Administração Política. Observa-se que o somatório simples das realidades micro não conformam a realidade macroadministrativa das relações sociais tão propaladas pela ideologia liberal. Assim, o campo administrativo maior carece de estudo e aproximações científicas para uma compreensão ampla do modelo de gestão nacional.

Robert Boyer, outro importante representante da Escola Francesa da Regulação, no seu ensaio *A Teoria Geral da Regulação: uma análise crítica* (1990), oferece uma nova possibilidade de leitura e afirmação da crise “fordista” e uma melhor compreensão dos fracassos das políticas econômicas que vêm sendo praticadas nos países capitalistas desenvolvidos. Afirma que as crises do capitalismo são cíclicas, a ortodoxia não resolve e a teoria neoclássica não é a única forma de tratar a questão econômica, já que ela refere-se apenas indiretamente à crise. As

¹⁴ Dito de outra forma: a regulamentação seria a normatização dos processos, procedimentos; a regulação seria a institucionalização e reprodução desses processos.

teorias da regulação tomam as crises e suas oscilações como ponto central da análise econômica, sem deixar de observar as formas sociais vigentes. Não obstante, o autor promove, também, uma discussão crítica dos limites e fragilidades da teoria da regulação e mostra a necessidade de novas pesquisas nessa área.

Para dar maior consistência à sua análise, o autor descreve, ainda, em quatro etapas, um método de pesquisa que permite verificar a adequação de modelo ante a dinâmica longa das economias capitalistas. Como primeiro passo, deve-se fazer um levantamento historiográfico das mudanças na forma das relações sociais, das formas da concorrência, da relação salarial da articulação do Estado com a sociedade. Outra etapa vincula-se à análise da lógica implícita de cada forma institucional para verificar não só o seu campo de aplicação, como também a lógica dos mecanismos econômicos, além de perceber as eventuais falhas dos modelos macroeconômicos e propor algumas alternativas às teorias macroeconômicas vigentes. E, como quarto componente da análise de construção de um método de pesquisa na área das relações sociais, deve-se caracterizar as diferentes crises estruturais nas dinâmicas a longo prazo. Enfim, a regulação deve ser considerada, num sentido prático, um manual de instruções, no qual estejam explicitados os conceitos e os métodos de colocá-los em ação.

Considerando que a regulação é o manual de instrução (conceito e método), Robert Boyer discute, ainda, nessa obra outro ponto central da análise da regulação, definindo as noções de base, mostrando suas articulações e explicando um método para colocá-las em ação. O autor discute a questão central em termo da regulação, afirmando que o estudo da regulação foi gradativamente desenvolvido, esbarrando na variabilidade no tempo e no espaço das dinâmicas econômicas e sociais.

Sem dúvida, este texto de Robert Boyer apresenta elementos substanciais para o estudo da Administração Política, tais como a importância da instituições na dinâmica longa, assim como cada sociedade apresenta a conjuntura e as crises da sua estrutura. Nesse sentido, o Regulacionismo deve ser discutido sobre os elementos de uma teoria monetária, mas não monetarista, das relações financeiras internacionais. Além do mais, as transformações da relação salarial são os maiores determinantes das mudanças do modelo de desenvolvimento no longo prazo. O processo de acumulação é determinante na dinâmica do conjunto. Assim, revela as estruturas societais que conformam um suposto modelo de administração política. É importante observar estas interfaces expostas para um desenvolvimento científico, crítico, analítico e indutor de um objeto maior da administração que se vincula a um projeto nacional que leve ao desenvolvimento da sociedade integralmente.

Logo, o fim maior da administração não se vincula à espontaneidade auto-equilibrada por simples fenômenos de mercado e de concorrência. As instituições e formas estruturais são determinantes para direcionar este processo dentro de um conjunto de comportamentos coletivos e individuais. Além disso, Boyer descreve, de forma mais específica, os processos de estruturação de um modelo de regulação nacional na sociedade. Apresenta, então, subsídios científicos e instrumentais consistentes para um modelo nacional transformador, além de colocar possibilidades de investigação para o resgate do verdadeiro objeto da ciência da administração.



O objetivo deste artigo foi buscar, no conhecimento já existente, aportes relevantes que nos pudessem auxiliar na construção de um conceito para a Administração Política, por conseguinte de um novo campo da ciência. Integrar à análise a *dissidência* dos economistas tem sido muito promissor para os propósitos da nossa investigação. Por que e de que forma isso tem sido promissor?

Em primeiro lugar, porque, aos olhos e ao pensamento dos economistas aqui estudados, parece ficar evidente que a dinâmica econômica não se explica e, portanto, não deve ser compreendida apenas focalizando a atividade produtiva

estritamente no âmbito dos referenciais relativos ao uso mais eficiente dos fatores de produção (terra, capital, trabalho, tecnologia), mensurando os níveis do produto (oferta), da demanda (realização) e da distribuição. Acreditam esses autores que a renda e suas variações, não tendo uma autonomia própria, sofrem condicionamentos de outra natureza, a exemplo dos costumes, dos valores sociais, da cultura, das normas, das leis, dos regulamentos etc.

Em segundo lugar, e como corolário do primeiro aspecto, fica evidente que a economia, particularmente a economia capitalista, é operada, de forma deliberada, por um processo gestonário. É algo como se *O Que Fazer* (tomado aqui como a definição das quantidades) nunca pudesse se viabilizar sem *O Como Fazer* (compreendido como sendo os arranjos organizacionais e institucionais necessários para viabilizar a produção das quantidades demandadas). Esse é o momento em que a Economia Política caminha junto da Administração Política – portanto é o momento em que se compreende de forma científica que a produção, a sua realização e a sua distribuição não se efetivam em termos de *resultados ótimos* sem uma concepção de gestão previamente estabelecida.

Parece ser exatamente isso que está sendo buscado pela *rebeldia* desses setores da economia. Os institucionalistas, *velhos* e *novos*, tentam mostrar a relevância do ambiente organizacional e institucional no condicionamento da política econômica. Veblen, a partir de estudos voltados para a compreensão da sociedade industrial moderna, procura mostrar que as instituições e a cultura condicionam e alimentam as preferências do consumidor e o sistema de produção capitalista. De igual modo, Myrdal procura compreender o ritmo de crescimento das economias capitalistas a partir da institucionalização da planificação. Enquanto isso, os gerencialistas, numa perspectiva de poder e de classes, vislumbram uma tendência para a condução dos técnicos e gerentes à condição de classe dominante, ainda que fora do contexto capitalista. Já os regulacionistas partem de uma concepção de que a acumulação é favorecida por uma intervenção ativa e consciente do Estado na economia, arbitrando, sobretudo, as relações capital/trabalho.

Em verdade, o que essas escolas estão propugnando é que também seja dada importância ao estudo da administração do capitalismo e que a análise econômica não fique restrita aos aspectos da produção.

É esse conteúdo elaborado, até aqui, chamado de *dissidência da Economia* que estamos propondo integrar ao campo de estudo da Administração Política. O que foi feito, nesta etapa inicial do nosso trabalho de investigação, teve apenas o objetivo de mostrar, de um lado, a extrema importância desses estudos para os propósitos teóricos e práticos da administração e, de outro, o de evitar que as pesquisas em nosso campo dupliquem esforços em buscar um conhecimento que já esteja construído. O desafio, agora, é aprofundar os estudos de cada uma dessas escolas, assim como sobre outros pensamentos, a exemplo do clássico, do neoclássico, do keynesiano e pós-keynesiano, para se estruturar melhor a análise administrativa do capitalismo e os fundamentos desse campo do conhecimento denominado de Administração Política.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGLIETTA, Michel. *Regulación y crisis del Capitalismo*. 5 ed. México: Siglo XXI Editores, 1991.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política Brasileira*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1993.
- BOYER, Robert. *A Teoria da Regulação: uma análise crítica*. 1990
- BURNHAM, James. *La inevitable derrota del Comunismo*. Buenos Aires: Emecé Editores, 1950.
- BURNHAM, James. *A luta pelo mundo*. Rio de Janeiro: A Noite, 1948.

- BURNHAM, James. *L'ére des organisateurs*. Paris: Calmann-Lévy Éditeurs, 1947 (Manageral Revolution).
- BURNHAM, James. *La revolucion de los directores: las ideas que conmueven al mundo. (A revolução dos gerentes)*. 1941
- DAHL, Robert A.; LINDBLOM, Charles E. *Política, economia e bem-estar social: planejamento e sistemas político-econômicos reduzidos a processos sociais básicos*. Rio de Janeiro: Lidador, 1971.
- DIMOCK, Marshall Edward; DIMOCK, Gladys Ogden. *Public administration*. New York: Rinehart and Winston, 1961.
- DIMOCK, Marshall Edward; DIMOCK, Gladys Ogden. *Filosofia da administração*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1967.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas, 1958.
- LIPIETZ, Alain. *Miragens e milagres: problemas da industrialização no terceiro mundo*. São Paulo: Nobel, 1988.
- MICHEL, W.C. *Os ciclos econômicos e suas causas*. 1946
- MYRDAL, Gunnar. *O estado do futuro: o planejamento econômico nos estados de bem-estar e suas implicações internacionais*. 1960
- NORTH, Douglas C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- KEYNES, John Maynard. *As possibilidades econômicas dos nossos netos*. In: SZMRECSÁNYI, Tamás. *Economia*. São Paulo: Ática, 1984.
- RAMOS, Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- RAMOS, Guerreiro. *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965
- RAMOS, Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SANDRONI, Paulo. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.
- SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos. *A Administração Política Brasileira*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, n 4, 1993.
- SANTOS, Reginaldo Souza. *A Economia Política contemporânea e o pouco que sabemos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto de Economia e Gestão, 1999.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SMITH, Adam. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1958.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1948.
- VEBLÉN, Thorstein. *The place of in Modern Civilizations and Others Essays*. New York: The Viking Press, 1919.
- VEBLÉN, Thorstein. *A Teoria da Classe Ociosa*. São Paulo: Pioneira, 1965.

VEBLEN, Thorstein. *A Teoria da Empresa Industrial*.

WALDO, Dwight. *O estudo da administração pública*. Rio de Janeiro: Serviço de Publicações da Fundação Getúlio Vargas, 1964.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999

A PERDA, REDESCOBERTA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRADIÇÃO DE TRABALHO: A TEORIA SOCIOTÉCNICA NOS DIAS DE HOJE

Peter Spink*

RESUMO

A teoria sociotécnica de organização de trabalho foi elaborada na década de 1950, a partir de uma série de estudos na indústria de carvão britânica. Nessa abordagem, a organização foi considerada um produto de dois conjuntos de fatores, sociais e técnicos, que podem ser combinados em muitas maneiras diferentes; cada uma com suas próprias implicações, psicológicas, sociais e econômicas diferentes. Chave na elaboração da teoria, foram os estudos feitos na mina da aldeia de Chopwell, no norte de Inglaterra, onde novos métodos mais coletivos de organização foram introduzidos pelos mineiros, após negociação com a gerência local. Este artigo tem como objetivo retornar a estes estudos pioneiros, buscando compreender sua contribuição para as questões da atualidade, com ênfase especial às experiências de economia solidária e a busca de alternativas de desenvolvimento local.

ABSTRACT

The socio-technical theory of work organization was developed in the 1950's as a result of a series of studies in the british coal industry. In it, work organization was considered to be a product of two groups of factors, social and technical, which could be combined in various ways, each with its own psychological, social and economic implications. Key to the development of the theory were the specific studies carried out in the Chopwell mine in the north of England where new methods of collective organization had been introduced by the miners after negotiation with local management. The objective of this paper is to re-examine these earlier studies and experiences in the light of current concerns in the area of work and employment generation and local social and economic development.

*Professor da EAESP/FGV

INTRODUÇÃO

No início da década de 1950, pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, de Londres, foram convidados a participar da implantação de uma estrutura representativa e consultiva para todos os funcionários da empresa metalúrgica *Glacier Metal*. Durante o processo, em grande parte exitoso, um problema constante foi a dificuldade de fortalecer os vínculos representativos com os trabalhadores do “chão de fábrica”. Não havia explicação óbvia; todos estavam empenhados em fazer do modelo representativo um sucesso exemplar, mas, mesmo assim, os vínculos se desfaziam (Trist, 1981). Para os pesquisadores ficou a pergunta: por quê?

A resposta viria mais tarde, nos estudos do *Tavistock Institute* sobre a organização do trabalho na mineração de carvão inglesa, que resultaram na teoria sociotécnica de desenho organizacional (Trist, Higgin, Murray and Pollock, 1963). Nessa abordagem, a organização do trabalho foi considerada um produto de dois conjuntos de fatores, sociais e técnicos, que podem ser combinados em muitas maneiras diferentes. Cada combinação trazia suas próprias implicações psicológicas, sociais e econômicas diferentes. Não havia uma melhor maneira de organizar o conjunto de tarefas, havia somente opções e conseqüências. Dada a impossibilidade de se criar um modelo normativo sobre o que seria um posto de trabalho perfeito, a proposta era que o desenho dos processos de trabalho fosse abordado de maneira colaborativa entre trabalhadores e engenheiros e que, nessas discussões, as opções técnicas e as possibilidades de organização social fossem discutidas conjuntamente na busca de uma solução mutuamente viável.

A teoria sociotécnica foi associada também a uma série de observações sobre a democracia no local de trabalho, entre elas a de que quando as pessoas têm a liberdade de se organizarem em torno das tarefas produtivas, elas tendem a criar modelos de organização flexível, nos quais as tarefas são compartilhadas e se desenvolvem habilidades múltiplas (os chamados agrupamentos semi-autônomos). Esse tipo de organização tem uma capacidade adaptativa em relação às flutuações do processo produtivo e propicia melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores. Quando, ao contrário, a parte técnica é projetada de maneira independente (obedecendo a lógica da máquina), o resultado é uma série de restrições às possibilidades de organização social.

Esse foi o problema na *Glacier Metal*. Em nada ajudava criar comissões de fábrica com representantes dos trabalhadores se a configuração do dia-a-dia, incluindo a maneira de operacionalizar o processo produtivo, não permitia sua efetiva interação. Os mecanismos abertos e relativamente democráticos de discussões entre os gerentes e os representantes tinham muito pouco a ver com o dia-a-dia fragmentado pela organização das tarefas, a distribuição das máquinas no processo produtivo e o trabalho supervisionado no chão da fábrica.

A abordagem sociotécnica nunca chegou a estar “na moda” em termos administrativos; mesmo que sua influência entre pessoas preocupadas com a qualidade de vida no trabalho tenha sido razoável, a ponto de ser adotada no processo de projeção de fábricas na Suécia (Volvo) e no Canadá (Shell). Em parte, sua dificuldade foi intrínseca. Não sendo uma teoria normativa, as suas respostas eram sempre abertas. Por outro lado, a expressão “grupos semi-autônomos” levou muitas pessoas a achar que se tratava simplesmente de uma proposta normativa de trabalho em equipe. A proposta de “escolha organizacional” era radical, inclusive pela utilização de pesquisa-ação participativa como método de análise e debate (Spink, 1979). Não ajudaram, numa época em que se valorizava cada vez mais a competência dos executivos e gerentes, as observações sobre a validade de métodos auto-gerenciados e sobre a capacidade dos trabalhadores de controlar processos produtivos complexos, sem supervisão.

A abordagem sociotécnica chegou ao Brasil entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980; quando o processo de abertura democrática ensai-

ava seus primeiros passos. Entretanto, para a grande maioria das lideranças empresariais, a democracia da sociedade e o mundo dentro dos portões das fábricas eram terrenos bastante diferentes. Com algumas poucas exceções, as agendas empresariais e sindicais se voltaram a outras questões. Para todos os efeitos, a teoria sociotécnica virou mais um capítulo na história da administração do trabalho, arquivado junto com outros modelos e teorias do mundo pré-globalizado.

A PERDA, REDESCOBERTA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRADIÇÃO DE TRABALHO (I)

Esse foi o subtítulo do livro que Eric Trist e seus colegas escreveram em 1963; o título era “Escolha Organizacional”. Em foco, estavam as variações nos métodos de organização do trabalho encontradas na mineração de carvão no Norte da Inglaterra e, especificamente, as mudanças introduzidas pelos mineiros na mina da aldeia de Chopwell, no Condado de Durham, parte da companhia estatal de carvão britânica (*National Coal Board – NCB*).

O envolvimento do *Tavistock Institute* com a mineração de carvão tinha se iniciado antes e um passo importante foi tomado quando Ken Bamforth, mineiro e líder sindical antes de entrar na universidade, passou um ano no Instituto no final da década de 1940. Na época, havia muita discussão sobre os avanços da mecanização na indústria e sobre a fragmentação crescente dos postos de trabalho, já consolidada na manufatura. Nas pesquisas da sociologia industrial, a tendência era apontar para a inevitabilidade desse processo, parte também do chamado “determinismo tecnológico”, e para as conseqüências tais como encontradas na *Glacier Metal*. Bamforth trouxe para essa discussão a situação específica das minas de carvão, nas quais, até pouco tempo antes, pequenas equipes de mineiros com múltiplas habilidades trabalhavam de maneira autônoma nas frentes de extração de entre 10 e 20 metros de largura. Em inglês este tipo de frente era chamada de *shortwall* (literalmente, muro ou parede curta) e um dos termos usados para descrever sua forma de organização foi “tudo incluído” (*all in*); referência tanto ao fato de que todos trabalhavam juntos quanto ao fato de que recebiam um pagamento também conjunto e depois dividido igualmente. Na época, com os métodos das frentes curtas sendo trocados para as novas frentes compridas (*longwall*) de 80 - 100 metros, iniciou-se a adoção de um modelo com múltiplas equipes distintas, cada um com sua tarefa básica e pagamento específico, coordenadas por supervisores. Mesmo levando em consideração que, por razões de segurança, não há papéis isolados numa mina, o resultado era, mais uma vez, um aumento da fragmentação do trabalho. As conseqüências psicológicas e sociais que resultaram (incluindo absenteísmo, acidentes, doença e moral baixa) foram descritas por Bamforth e Eric Trist numa publicação pioneira (Trist & Bamforth, 1951).

Nos contatos com parentes e amigos trabalhando na indústria de carvão (na época a fonte principal de energia disponível no país), os comentários foram os mesmos. Mas, de vez em quando, havia exemplos ocasionais de um retorno temporário aos métodos anteriores (por exemplo, como preparação para a introdução da mecanização) e com resultados muito positivos em termos sociais e técnicos. Uma dessas experiências, em Bolsover, no centro de Inglaterra, foi introduzida por engenheiros a partir de discussões com os mineiros e a gerência, tendo como objetivo preparar um novo processo de corte mecanizado de carvão. Havia um agrupamento de trabalho de 25-30 mineiros por turno e cada turno avançava a produção de maneira contínua e flexível. As tarefas eram intercambiáveis, todos os mineiros eram multi-habilitados, com igual *status* e pagamento, e a liderança era interna ao agrupamento (Wilson & Trist, 1951). O resultado foi uma redução grande em absenteísmo, doença e acidentes, um aumento em solidariedade e moral entre os mineiros e um bom nível de produção com bastante regularidade e poucos problemas técnicos. Durante 1977 e 1978, um outro grupo de pesquisado-

res do *Tavistock Institute*, liderado por um membro do grupo original (Hugh Murray com o apoio de Gurth Higgin), retornou ao campo dos estudos da década de 1950 e, em Bolsover, ainda foi possível encontrar pessoas com memórias positivas sobre o “experimento” (Murray, Spink, Higgin & Wade, 1979).

Em 1955, o *Tavistock* recebeu a permissão do NCB para analisar os diferentes métodos de trabalho encontrados na região geológica e geográfica de Durham, onde as condições nas camadas de carvão eram mais ou menos iguais. Na medida em que os estudos progrediam, os pesquisadores encontravam em mina após mina a mesma situação de fragmentação: pequenas células de trabalho voltadas a uma única tarefa, com ciclos curtos e repetitivos, com supervisão constante e com problemas produtivos e sociais. Os engenheiros entrevistados eram conscientes dos problemas, mas acharam que isso só melhoraria com um aumento na mecanização e uma simplificação na estrutura de cargos e salários; em suma, com a modernização do processo produtivo de carvão e sua inserção no modelo industrial vigente. A mina de Chopwell, que era muito similar às demais minas da área, não fazia parte da amostra original mas, enquanto esperavam a permissão para iniciar numa outra mina, seguiram a sugestão de um dos técnicos do NCB para visitá-la porque “lá se fazia algo diferente”. Em Chopwell, seguindo a decisão da gerência da mina de introduzir o método de *longwall*, a representação local do sindicato tinha negociado a aplicação de algumas idéias de organização do trabalho derivadas das suas experiências com as equipes “*all in*” ou “*composite*” (composto) da parede curta.

Os detalhes operacionais da proposta de organização em agrupamentos de 41 pessoas autogerenciadas cobrindo os três turnos do ciclo de extração foram elaboradas pelos mineiros com incrível sucesso. Não havia supervisão na área de trabalho e os engenheiros de produção se voltavam às atividades de segurança. No dia-a-dia, durante mais de um ano e meio, mineiros multi-habilitados intercambiavam tarefas e turnos com um sistema de pagamento único e igual para todos, coletivizando e compartilhando suas habilidades e conhecimentos. A partir daquele momento, todas as novas frentes de carvão que abriram em Chopwell foram organizadas dessa maneira e a mina continuou assim até o final da sua vida útil, em 1966. Foram as experiências dessas equipes “*compostas*” que constituíram a prova fundamental contra o determinismo tecnológico e a tese da inevitabilidade da fragmentação do trabalho.

No retorno à aldeia de Chopwell durante 1977 - 1978 (Murray, Spink, Higgin & Wade 1979), foi possível restabelecer contato com muitos dos atores-chave do período inicial, incluindo o gerente, representantes sindicais e membros-chave das equipes originais, a grande maioria aposentada. Suas memórias dos eventos, as atas das reuniões formais de negociação, os registros dos arquivos da representação do sindicato e um questionário enviado para todos os membros das equipes originais que estavam ainda em boa saúde, serviram para criar uma imagem dos acontecimentos e de seus resultados. Paralelamente, foram feitas buscas extensas nos arquivos locais, regionais e nacionais da companhia estatal de carvão (NCB) e dados extremamente preciosos foram encontrados para o período de 1956, quando um estudo oficial foi feito sobre sistemas de pagamento na indústria, o que permitiu o rastreamento da presença de métodos do tipo “*composite*” ou “*all in*” no país inteiro (Spink, 1999).

Na época dos estudos originais, o método ortodoxo do “*longwall*” era o dominante no Condado, sendo utilizado em pelo menos 100 minas, ou 74% das minas de Durham. Destas, a grande maioria, incluindo Chopwell, utilizaram a mesma tecnologia básica de extração. Entretanto, no mesmo período em que todas as 17 frentes de extração de Chopwell foram organizados a partir do modelo “*composite*”, havia somente uma outra mina vizinha de Chopwell (*Wheatley Hill*) com alguma aplicação mais consistente. Em um quinto das minas do Condado havia algum tipo de contrato “*all in*” ou “*composite*”, mas sempre se restringindo a uma área específica ou tipo específico de trabalho. Na indústria de carvão como um todo havia algumas outras menções, mas bastante esporádicas e somente em relação a algumas tarefas.

Havia diversas circunstâncias que poderiam justificar por que a experiência de Chopwell não foi mais amplamente divulgada e utilizada na indústria de carvão. Uma era a dificuldade de comunicação na época, especialmente com as áreas geográficas mais distantes. Outra era a tendência dos planejadores de produção de conceber inovação como sendo um processo que se iniciava nos laboratórios tecnológicos do NCB para depois ser transferido para os campos de mineração – e não vice-versa. Também, o NCB e o sindicato nacional de mineiros (*NUM*) buscavam os meios de integrar um contingente imenso de minas do norte ao sul do país, com todas as suas associações sindicais distritais. (Antes do processo de estatização, a organização da mineração de carvão, tanto em termos de produção quanto de representação, era basicamente local). Havia no ar uma preocupação com a produção, tendo em vista a importância do carvão e a possibilidade de outras fontes energéticas. Com essas pressões, os diferentes nomes usados nas diversas regiões para descrever diferentes papéis e contratos de trabalho foram vistos como empecilhos à negociação de uma estrutura salarial nacional, em vez de pistas para a identificação da inovação periférica.

Havia também a aldeia de Chopwell, por muito tempo uma voz independente em questões sindicais. Cada representação local da Associação de Mineiros do condado de Durham tinha sua bandeira ornamental, levada em passeatas e momentos de gala. Eram bandeiras grandes, que precisavam de pelo menos quatro pessoas para serem carregadas e cujo desenho e imagens representadas eram objetos de muita discussão e decisão local. A bandeira de Chopwell tinha três figuras: Lenin, Kier Hardy (fundador do partido trabalhista) e Marx. Lenin e Kier Hardy apareceram em outras bandeiras, mas a de Chopwell foi a única com a figura de Marx. Chopwell era considerada como uma das aldeias “vermelhas” de Durham, título que recebeu de um periódico regional, em 1926, em consequência de seu total envolvimento na greve geral (Turnbull, 1979). O lema na bandeira era uma frase do escritor e poeta radical norte-americano, Walt Whitman: “*We take up the task eternal, the burden and the lesson, Pioneers O Pioneers*” (Aceitamos a tarefa eterna, o encargo e a lição, pioneiros, ó pioneiros) (Moyes, 1974). Chopwell produziu membros de parlamento e um presidente do sindicato e até hoje é uma das áreas que sempre elege candidatos de esquerda.

Os homens e mulheres que lideravam os movimentos políticos e sindicais da aldeia na década de 1920 eram, de acordo com um historiador local (Turnbull, 1979), diferentes um do outro em termos de personalidade, crenças religiosas e lugares de nascimento, mas todos compartilhavam o ponto de vista de que se as pessoas se preocupassem suficientemente e cooperassem umas com as outras, a sociedade poderia ser mudada rapidamente. Um de seus informantes dizia: “A idéia de cooperação, de estar juntos, de solidariedade, de lutar por aquilo que você julga que é seu direito e não aceitar nada menos... teve o efeito de juntar os membros da comunidade... de fazer o pessoal de Chopwell diferente”.

Já na década de 1950, as posições políticas eram mais variadas, mas, mesmo assim, a representação sindical de Chopwell permaneceu comprometida com a luta dos mineiros por melhores condições de trabalho. Vários dos líderes sindicais aposentados entrevistados no estudo de 1977-78 fizeram questão de frisar que Chopwell nunca foi uma aldeia comunista. “Colocamos Lenin e Marx na bandeira e os mantivemos lá em respeito a seu pioneirismo, em respeito ao que buscaram fazer”. Alguns dos residentes de Chopwell foram membros do partido comunista, mas também o anarquista George Davidson ajudou a criar um clube de debate político na aldeia em 1913 e o grupo das mulheres tinha discutido o sufrágio feminino e o controle da natalidade com algumas das figuras nacionais notáveis da época, como Dora Russel, e ainda em 1977-78 havia muitos e muitas socialistas morando nas pequenas casas trabalhadoras da Travessa Lenin. Entretanto, o importante para todos e todas era a herança coletiva de melhoria através da solidariedade e da ação social.

A resposta à pergunta sobre por que negociar um método alternativo de produção, de recuperar e transformar uma tradição num processo que não foi

muito fácil, resumia-se numa palavra: “harmonia”. A palavra não se referia à relação entre mineiros e gerentes ou entre mineiros e a companhia estatal, porque esta era uma área de conflito permanente; a companhia era estatal, mas as placas na entrada das instalações anunciavam: “Propriedade Privada – NCB – Entrada Proibida”. Ao contrário, a harmonia buscada foi a harmonia entre homens na dupla condição de membros de uma comunidade e de mineiros; a harmonia necessária para manter a solidariedade para se juntar e lutar por uma vida digna, contra os métodos fragmentados, as escalas de pagamento individuais, as horas incertas e a supervisão constante que colocou homem contra homem e, eventualmente, esposa contra esposa. Contra um sistema de trabalho que forçava as pessoas a desempenhar a mesma tarefa, no mesmo turno, por meses a fio e que, dependendo das horas alocadas, poderia destruir casamentos e colocar vizinho contra vizinho. Mesmo as práticas de rodízio de posição ou turno no início de uma nova frente de extração não eram suficientes para garantir algum alívio, porque as próprias condições de trabalho nas frentes de extração com somente um metro de altura eram uma fonte constante de atrasos e problemas.

Um dos informantes de Turnbull descreveu, cronologicamente, a rotina nas pequenas casas:

“A vida diária da minha mãe era típica da mulher do mineiro do condado de Durham. Ela se levantava às três horas da madrugada para preparar o café da manhã e o almoço (frio) para meu irmão, um trabalhador de frente, que iniciava às quatro horas. Quando ele saía, ela tentava dormir mais uma hora antes de iniciar a mesma rotina para um dos meus irmãos menores, que trabalhava na parte de acabamento, cujo turno se iniciava às seis. Nesse meio tempo, meu pai, que iniciara seu turno na noite anterior às dez, saía da mina às seis e retornava à nossa casa para seu café de manhã... era sempre meia-noite antes que a minha mãe fosse para a cama ao final de um dia normal – e o despertador estaria tocando de novo às três horas para iniciar o próximo.”

Era necessário, eles argumentavam, mudar as práticas que colocavam homem contra homem, e criar práticas em que as pessoas pudessem se erguer, ficar de igual para igual com as demais, aprender e ensinar junto e manter a comunidade consolidada. Nessas discussões, já tendo em vista a ampliação do “*longwall*”, algumas pessoas lembravam as práticas anteriores com os pequenos conjuntos de oito pessoas no “*shortwall*” e começavam a elaborar a proposta do modelo *composite*: um agrupamento de 40 - 50 mineiros que tomariam conta de três turnos, fazendo sua própria alocação de pessoas em tarefas de acordo com a necessidade, criando mecanismos para aprendizagem e oportunidades para fazer o rodízio de tarefas e turnos.

A luta dos mineiros de Chopwell estava focalizada no horizonte da comunidade, no horizonte da aldeia. Não queriam mudar o NCB e nem a organização sindical do seu condado. Queriam uma prática alternativa de trabalho cotidiano que garantisse a solidariedade, que era um dos valores-chave da aldeia; enfim, que mantivesse a comunidade unida. Para os mineiros, parecia algo óbvio de fazer: mudar as configurações do dia-a-dia para poder trabalhar junto, construir um outro cotidiano.

BRASIL 2003 - 2004

O PIB *per capita* do Brasil, de acordo com os dados comparativos do Banco Mundial, é suficiente para incluí-lo na categoria mediana de países, junto com México, Venezuela e Chile (aproximadamente R\$ 10.000 por ano). Entretanto, em termos de distribuição de renda, o país é o quarto mais desigual do planeta. A constância dessa desigualdade, com os 10% mais ricos tendo quase a metade de toda a renda do país e os 10% mais pobres compartilhando somente 1%, é um

indicador mais de que suficiente tanto da necessidade de mudança quanto de sua dificuldade. Enquanto há por volta de 50 milhões de brasileiros (30% da população) buscando sobreviver com menos do que o equivalente a R\$ 80,00 *per capita* ao mês, os estudos feitos sobre as tentativas de distribuição demonstram que a maior parte dos benefícios e gastos sociais se destinam à classe média e aos ricos (PNUD, 2000). A essa situação, que já é por si crônica, adiciona-se nos últimos anos o aumento do desemprego – chegando nas principais regiões metropolitanas a cifras de mais de 20% – e as transformações na estrutura do emprego que produziram uma inversão total na relação entre emprego formal e informal, com a maioria dos postos de trabalho sendo criada de maneira informal ou “flexibilizada” (sem a cobertura de benefícios sociais).

Entre as muitas análises feitas, há sinais de um consenso de que a mudança desse quadro triste e moralmente desafiador implicará em ações não somente no âmbito da macroeconomia e das políticas públicas mais gerais, mas também na construção de práticas mais focadas e de estímulos múltiplos às pequenas transformações locais (por exemplo, Camarotti & Spink, 2000, CEPAL/DFID, 2003). Não é por acaso que aumenta o número de dissertações, teses e monografias de conclusão de cursos de graduação voltadas para o estudo *in loco* de possibilidades de ação; como também aumenta o número de incubadoras de empreendimentos populares sendo construídos nas principais universidades dentro da rede de apoio da Unitrabalho. São indicadores da consciência coletiva das novas gerações sobre a importância de mudança no quadro geral de pobreza e desigualdade e no papel das ações locais nesse processo.

No âmbito da discussão sobre a economia solidária ou popular (Bocayuva Cunha, 2003; Singer, 2002), como também na liderança prática exercida pelo movimento sindical com suas agências alternativas de desenvolvimento e nas políticas de geração de emprego e renda implantadas por muitos governos locais, são comuns as propostas que vinculam ações de apoio, capacitação e microcrédito aos métodos organizacionais cooperativos como também aos processos de autogestão. Há, inevitavelmente, uma série de indagações que circulam nesse campo: sobre as diferentes concepções de cooperativismo, sobre a autogestão e a co-gestão, sobre as diferentes territorialidades da ação urbana e rural, e sobre os horizontes possíveis dessas intervenções (ver Unitrabalho, 2000). Entretanto, há um consenso mínimo sobre as possibilidades de construir relações econômicas mais solidárias, de criar emprego e renda a partir de outros princípios e de recuperar o sonho da dignidade e da igualdade. O problema levantado por aquelas indagações, como também pelas muitas experiências em curso que não são, necessariamente, exitosas, é o “como”?

Organização, como os dez anos da Revista *Organizações & Sociedade* podem testemunhar, é um fenômeno complexo e está longe de ser uma ferramenta neutra. Os modelos de organização que dominam as prateleiras das livrarias comerciais e as noções de “bem organizado”, presente no imaginário social, têm uma forte influência do meio empresarial, inclusive das grandes empresas internacionais. No nível teórico, tanto na teoria organizacional quanto na teoria social, foram muitos os autores – e no Brasil o lugar de destaque é sem dúvida de Guerreiro Ramos (1981) – que entraram no corpo-a-corpo contra a hegemonia de um modelo de ordem hierárquica, fragmentada e de razão instrumental. Para alguns, como Guerreiro Ramos, a solução era buscar espaços alternativos e independentes, onde a razão substantiva poderia assumir um papel paradigmático. Para outros, como Habermas (1984), era importante buscar compreender as possibilidades de ação que emergem nos espaços de justaposição entre o mundo dos grandes sistemas orientadores da modernidade (direito, administração e economia) e o mundo vivido, o *life-world*. Ninguém tinha dúvida quanto aos perigos da adoção ingênua das formas e ferramentas que compõem a linguagem empresarial (Spink, 1997). Nos movimentos, nos acampamentos, nas cooperativas, nas incubadoras e nos programas e projetos de desenvolvimento local, esses temas também estão presentes, cada um à sua maneira. Por exemplo, a ANTEAG (Associação Nacional dos

Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária), fundada formalmente em 1994, além de apoiar as empresas na sua constituição e desenvolvimento, busca contribuir para “a construção de um modelo autogestionário (autogestão/co-gestão de empresas de produção industrial) através da ‘inteligência coletiva’, a capacidade dos trabalhadores produzirem uma empresa de produção industrial, que mesmo inserida num mercado competitivo, consiga ter no seu interior relações mais fraternas e solidárias” (ANTEAG, 1998 p. X).

É neste momento que precisamos retornar, em espaço e tempo, para a aldeia de Chopwell e fazer do subtítulo original do livro de Trist, *et.al*, uma série de apontamentos para novos caminhos que, diante de questões novas, são capazes de recuperar e transformar tradições perdidas. Ao fazer isso, precisamos reconhecer que o conhecimento cresce onde é necessário, ou como George Herbert Mead argumentou: “conhecimento... é a descoberta, através da implicação de coisas e eventos, de algo... que permite que continuemos quando um problema nos prende. É o fato de podermos continuar que garante o conhecimento” (1956 p.322). Nesse sentido, conhecimento é sempre autóctone, acontece porque é necessário; conseqüentemente, precisamos aceitar que os saberes têm múltiplas origens e que a academia é somente um deles (Burke 2003). Precisamos também aprender a olhar para outros espaços e tempos, e a buscar o diálogo com conhecimentos que podem ter muito a contribuir, desde que adaptados a um novo contexto histórico e social.

Torna-se vital, na situação atual do país, assumir o esforço investigativo de procurar os lugares onde as pessoas em situação de pobreza estão buscando suas próprias saídas dentro de seus horizontes com ou sem o apoio das agências e organizações estatais; procurar os conhecimentos que estão sendo construídos para poder transferi-los para outros. No Programa Gestão Pública e Cidadania, por exemplo, há registros de mais de 6 mil experiências subnacionais de ações de melhoria de serviços públicos com um impacto positivo na construção da cidadania (<http://inovando.fgvsp.br>). Destas, uma porcentagem crescente é voltada para a temática de geração de emprego e renda e de desenvolvimento local, frequentemente dentro de uma postura solidária. Na área não-governamental, há também muitas experiências, que contêm lições importantes e consolidam novas práticas. Por exemplo, na área da pequena produção familiar agrícola e do vínculo rural-urbano, uma das mais importantes experiências no país é, sem dúvida, a da Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia (APAEB), em Valente. O trabalho da APAEB, um processo contínuo de mais de trinta anos de discussão e mobilização comunitária e da busca local de possibilidades de expansão de horizontes com resultados concretos e de grande impacto, é uma universidade viva de exemplos e conceitos a serem seguidos ou transferidos para outros campos. (Almeida, 2000; APAEB, 2003; Ferreira de Oliveira, 2002 e Teixeira, 2001).

Entre as muitas lições-chave do trabalho da APAEB, há uma de importância específica para a discussão dos empreendimentos solidários. A Associação utiliza diferentes modelos organizacionais e institucionais para suas atividades, mas independentemente da escolha específica adotada para este ou aquele empreendimento, escola, loja, banco, clube ou fábrica, entre outros, há sempre a presença forte de seus associados, numa prática de gestão aberta e de debate coletivo, mantendo sempre atualizados e concretos os avanços realizados. Outra lição importante é de sua territorialidade. A APAEB-Valente é do “lugar” (Spink, 2001) e a sua territorialidade é sempre presente nas conversas e nos documentos. As iniciativas e melhorias introduzidas são feitas para o lugar e tem como conseqüência a transformação do lugar; seja no trabalho de extensão agrícola no semi-árido, seja de desenvolvimento local, de educação, esporte e lazer, ou de estímulo à transparência política. Sua materialidade é também sua “socialidade”.

A PERDA, REDESCOBERTA E TRANSFORMAÇÃO DE UMA TRADIÇÃO DE TRABALHO (II)

Esta segunda lição remete também para a contribuição potencial das práticas dos mineiros de Chopwell e os conceitos elaborados a partir delas para a atualidade do terreno da economia solidária. Dialogar com espaços e tempos diferentes requer a construção de pontes delicadas entre idéias e práticas como processos sociais e históricos. O estudo de organizações e de processos organizacionais não é o estudo de um conjunto de fenômenos que se mantém estático no tempo, mas, antes de mais nada, é o estudo de fenômenos sociais em tempo. Retomar a abordagem sociotécnica em busca de sua contribuição para as questões do presente tem muito do mesmo processo de repensar a partir do *shortwall* para o *longwall*. Há vínculos, mas também há diferenças; em alguns casos o tempo e as circunstâncias ajudam – por exemplo, ao tornar mais explícito a dimensão moral da solidariedade – em outros casos – como o uso da teoria de sistemas abertos – não.

Como pesquisa, a experiência de Chopwell demonstrou a importância de se buscarem soluções onde os problemas estão sendo enfrentados e de criar diferentes diálogos em espaço e tempo. Mas como exemplo, ela demonstrou a vulnerabilidade das idéias e das experiências à linguagem em que são formuladas. Da mesma maneira em que, para muitos, as experiências dos “*shortwalls*” tinham pouco ou nada a contribuir para o mundo dos “*longwalls*” e a mecanização crescente do processo de mineração, também as proposições da teoria sociotécnica e a experiência dos agrupamentos autogerenciados foram vistas como restritas à arena da organização do trabalho industrial em países como o Reino Unido, Holanda e Suécia e, mesmo assim, consideradas utopicamente impraticáveis.

Não há dúvida que o tempo ajuda a permitir que a densidade e a complexidade do caso de Chopwell sejam compreendidas em termos culturais e políticos. Na época dos estudos de campo, as ciências sociais estavam em plena lua-de-mel com a valorização da teoria como produto independente de suas circunstâncias e, conseqüentemente, com a importância dos métodos quantitativos na argumentação racional entre alternativas e com a obrigação aristotélica da replicabilidade na justificação de um fato. Para os pesquisadores do *Tavistock*, muito mais acostumados aos métodos de estudo de caso e da discussão psicossocial, foi uma escolha difícil, mas necessária, optar por uma apresentação mais técnica. Afinal, ainda nutriam esperanças de que as lições aprendidas pudessem ser aplicadas na própria companhia estatal de carvão. As esperanças foram em vão e o imaginário hegemônico do determinismo tecnológico, bem como os valores da modernização, da hierarquização e fragmentação, apagaram qualquer argumento ao contrário. Outros apoios possíveis, por exemplo em relação à autogestão, só viriam mais tarde, com os resultados das experiências em Israel e, na época, Iugoslávia, ou com os estudos sobre democracia industrial na Noruega. Aqui, sem dúvida, o tempo ajuda a abrir esse lado dos estudos e a demonstrar uma importância que talvez muitos nunca teriam condições de imaginar.

Em relação à moldura utilizada para construir a teoria sociotécnica, o tempo foi menos gentil. A teoria avançou ao demonstrar os limites do determinismo tecnológico e do “*one best way*” de Taylor (Trist, 1970), mas manteve o dualismo entre as dimensões sociais e técnicas; cada uma com suas origens independentes. O resultado, ao mesmo tempo em que se buscou reduzir a hegemonia do “técnico”, foi a sua reificação como universo separado. Hoje, vendo pela ótica pós-construcionista e tendo como apoio analítico a teoria de ator-rede elaborada por Latour e colegas (Latour, 1987; Law & Hassard, 1999), e sua discussão sobre materialidades e socialidades, é possível olhar para o confronto entre o social e o técnico como um confronto entre dimensões “sociais”: as vinculadas aos temas da cultura, dos valores coletivos e da vida em comunidade, dos valores sobre trabalho, de aprendizagem e de solidariedade e as dimensões vinculadas à construção de equipamentos, às noções de efetividade e produtividade, de territorialidades e

de materialidades. Para usar o argumento de Law & Mol (1995): “Talvez materialidade e socialidade se produzam mutuamente. Talvez ‘associação’ não seja somente um assunto para os seres sociais, mas também um assunto de materiais. Talvez, portanto, quando olhamos o social, estamos também olhando a produção de materialidade. E quando olhamos os materiais, estamos testemunhando a produção do social” (p. 274).

Na época dos estudos na mina de Chopwell, reinavam na área organizacional as investigações sobre a burocracia, e a tecnologia só seria introduzida como uma variável mais tarde; por exemplo, com o trabalho de Woodward (1965). Na área epistemológica, a ciência era ciência – sem as dúvidas que seriam lançadas na década de 1960 e 1970 no debate entre Kuhn e Popper (Lakatos & Musgrave, 1970). No campo da teoria social, o impacto do giro lingüístico (Wittgenstein, 1953) e a construção social da realidade (Berger & Luckmann, 1966) ainda estavam por vir. Quase o único modelo mais dinâmico e analítico para questões sociais e organizacionais que existia foi o modelo marxista que, enquanto trazia novos e importantes insumos para o terreno da sociedade e do trabalho (Polanyi, 1944), tinha pouco a contribuir – a não ser de maneira contextual – para os estudos organizacionais de micro e médio alcance.

O desmonte da noção de uma realidade material e independente das pessoas, foi um processo lento, como também foi lento o reconhecimento de que as coisas são tanto produtos sociais quanto as organizações e que, de maneira igual, são capazes de também produzir socialidades. Agnes Heller, em 1958, comentou: “O mundo no qual transcorre a *vita ativa* consiste em coisas produzidas pelas atividades humanas; mas, constantemente, as coisas que devem sua existência exclusivamente aos homens também condicionam os seus autores humanos. [.....] A objetividade do mundo – o seu caráter de coisa ou objeto – e a condição humana complementam-se uma à outra; por ser uma existência condicionada, a existência humana seria impossível sem as coisas, e estas seriam um amontoado de artigos incoerentes, um não-mundo, se esses artigos não fossem condicionantes da existência humana” (Heller 2001, p.17).

As máquinas, as paredes e os outros pedaços da vida diária não são objetos físicos independentes, mas produtos de processos sociais e históricos densos. Algumas matérias são encontradas naturalmente; por exemplo, carvão ou mármore; mas o mármore não pediu para ser mármore ou para ser o chão de uma casa. A materialidade do material chamado de mármore é um produto social, e o mármore da pia na cozinha é parte constitutiva de um processo social que também o constrói como parte da pia – mesmo que se sinta dor quando se bate o cotovelo contra seu canto!

Hacking (1999), na sua discussão recente de construcionismo social, forneceu um excelente exemplo desse processo de múltipla constituição, a partir de uma análise da noção da mulher refugiada:

As idéias não existem no vácuo, habitam situações sociais. Vamos chamar isto a matriz dentro da qual uma idéia ou conceito são criados... A matriz dentro da qual a idéia de mulher refugiada é formada é um complexo de instituições, ativistas, artigos de revista, advogados, decisões jurídicas, procedimentos imigratórios. Para não falar da infra-estrutura material, barreiras, passaportes, uniformes, balcões de aeroporto, centros de detenção, tribunais e os campos para crianças refugiadas. Você pode querer considerar estes como sociais porque são seus sentidos que são importantes para nós, mas são materiais e sua materialidade faz uma diferença substantiva para as pessoas. Igualmente, as idéias sobre mulheres refugiadas afetam o ambiente material (porque mulheres refugiadas não são violentas e não há necessidade de armas, mas há uma grande necessidade de papel, papel, papel)... (Hacking, 1999, p.10)

A abordagem sociotécnica é talvez melhor considerada como uma abordagem de socialidades e materialidades; da constituição conjunta de um mundo so-

cial e material onde todos os elementos falam à sua maneira, em seu tempo e constantemente. Entendido dessa forma, o argumento pós-moderno de que tudo é texto não soa tão estranho assim e serve como um alerta bastante importante para a busca de relações econômicas alternativas e a construção de novas intersubjetividades solidárias e coletivamente autogestionadas. É por isso que é necessário redescobrir e transformar uma tradição que foi perdida, buscar insumos para a construção de uma vida cotidiana digna. A economia solidária, as cooperativas, as experiências como a da APAEB, tal como a noção de mulher refugiada, têm suas materialidades e socialidades; como também as têm a economia capitalista, a organização hierárquica, a fragmentação, a desigualdade e a pobreza. Num estudo recente sobre mulheres trabalhadoras do sertão pernambucano, Cordeiro (2004) anotou como, para poder ter acesso aos benefícios que são direitos de todos os trabalhadores rurais, elas precisam se apresentar na repartição da Previdência para mostrar fisicamente que são trabalhadoras rurais; ou seja com unhas sujas e quebradas, com chinelos de dedo e com roupa rasgada de trabalho. É assim, ao negar às trabalhadoras a dignidade de se vestir bem para “ir na cidade”, que se materializa a agressão que é o *apartheid* social. Os macroprocessos e os microprocessos não são distintos, os processos sociais e a ação social formam uma figura só, de duplo rosto. Sem dúvida, muitos seriam capazes de dizer – uma vez chamada a atenção – que tais práticas são inaceitáveis; mas poucos seriam capazes de identificar e compreender tais práticas espontaneamente e muito menos discutir sobre como mudá-las. Por isso precisamos, mais de que nunca, de Chopwells e de Valentines, capazes não somente de dar visibilidade aos problemas, mas de criar caminhos para que outros possam aprender e transferir essas lições. Não há dúvida que, às vezes, é necessário ter um conjunto de circunstâncias especiais, culturais e sócio-históricas, para que esses caminhos emergam; mas, igualmente, não há dúvida que tais lições desafiadoras, uma vez identificadas, podem ser aplicadas por todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Wellington. 2000 Cidadania Ativa: a experiência dos pequenos produtores rurais. In CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter Kevin (orgs) **Parcerias e Pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2000.

ANTEAG. **Empresa Social e Globalização: administração autogestionária – uma possibilidade de trabalho permanente**. São Paulo: ANTEAG, 1998

APAEB. **Relatório Anual**. Valente, BA: APAEB, 2003

Banco Mundial. **World Development Report 2000/2001** : Attacking Poverty. Washington, D.C.: World Bank, 2002

BERGER, Peter. L.; LUCKMANN, Thomas. **The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge**. Garden City, N.Y: Doubleday, 1966

BOCAYUVA CUNHA, Pedro C.C.B. Metamorfoses do trabalho e cooperação produtiva: a gênese, as vertentes e a plataforma da economia popular e solidária. Tese de Doutorado, IPPUR/UFRJ, 2003

BURKE, Peter. **Uma História Social do Conhecimento: de Guttenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003

CAMAROTTI Ilka; SPINK, Peter.K. **Estratégias locais para redução da pobreza: construindo a cidadania**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, EAESP/FGV, 2000

- CEPAL/DFID. **Pobreza e Mercados no Brasil: uma análise de iniciativas de políticas públicas**. Brasília: CEPAL. Escritório no Brasil/DFID, 2003
- CORDEIRO, Rosineide de Lourdes, M. **Além das secas e das chuvas**. Tese de Doutorado, Programa de Psicologia Social, PUC-SP, 2004
- FERREIRA DE OLIVEIRA, Ismael. **Produção familiar na região semi-árida: limites e possibilidades**. Valente: APAEB, 2002
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1981
- HACKING, Ian. **The Social Construction of What?** Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1999
- HELLER, Agnes. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2001
- LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan. (org.). **Criticism and the Growth of Knowledge**. Cambridge: Cambridge University Press, 1970
- LATOUR, Bruno. **Science in Action**. Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1987
- LAW, John; HASSARD, John (orgs) . **Actor Network Theory and After**. Oxford: Blackwell, 1999
- LAW, John; Mol, Annemarie. Notes on materiality and sociality. **The Sociological Review**. 43, 2, 274-294, 1995
- MEAD, George, H. **The Social Psychology of George Herbert Mead**. (org. Anselm Strauss). Chicago: University of Chicago Press, 1956
- MOYES, William.A. **The Banner Book**. Newcastle: Frank Graham, 1974
- MURRAY, Hugh; SPINK, Peter K.; HIGGIN, Gurth.W.; WADE, Eric**. Socio-technical systems in mining: three follow-up studies. **London: Tavistock Institute Report No. 2T 204, 1979**
- POLANYI, Karl. **The Great Transformation**. New York: Rinehart and Co., 1944
- SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002
- SPINK, Peter.K. Pesquisa, Ação e a Análise de Problemas Sociais e Organizacionais Complexos, **Psicologia**, 5, 1, 31 – 44, 1979
- SPINK, Peter.K. Discurso e Ideologia Gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In MOTTA, Fernando. C.P.; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997
- SPINK, Peter.K. Análise de documento de domínio público. In SPINK, Mary Jane P. (org) **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999
- SPINK, Peter K. O Lugar do Lugar na Análise Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, Edição Especial, 5, 11-34, 2001
- TEIXEIRA, Elenaldo.C. 2001 **O local e o global: limites e desafios de participação cidadã**. São Paulo: Cortez/ UFBA
- TRIST, Eric L. **A socio-technical critique of Scientific Management**. Tavistock Institute paper HRC 409, 1970
- TRIST, Eric L. **The evolution of socio-technical systems**. Toronto: Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper no.2, 1981

TRIST, Eric.L.; BAMFORTH, Ken W. Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. **Human Relations**, 4, 1, 3-38, 1951

TRIST, Eric L.; HIGGIN, Gurth W.; MURRAY, Hugh; POLLOCK Alex B. **Organizational Choice**. London: Tavistock, 1963 (Reissued in 1987 por New York: Garland).

TURNBULL, Les. **Chopwell's story**. Gateshead: Gateshead Metropolitan Borough Council, department of Education, Local Studies Series, 1979

UNITRABALHO. Paul Singer e Carlos Vainer: duas visões diferentes sobre esta forma de organização sócio-econômica. Unitrabalho: Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho. **Informa**: 3,10, 10-11, Janeiro, 2000

WILSON, Alexander.T.M.; TRIST, Eric.L.**The Bolsover system of Continuous Mining**. London Tavistock Institute Report, 290, 1951

WITTGENSTEIN,Ludwig. **Philosophical Investigations**. Oxford: Blackwell, 1953

WOODWARD, Joan **Industrial Organization – theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 1965

REPENSANDO A RELAÇÃO ENSINO- APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO: ARGUMENTOS TEÓRICOS, PRÁTICAS E RECURSOS

Sylvia Constant Vergara*

RESUMO

Ao definir a posição que assume quanto ao papel da educação, o artigo busca repensar a relação ensino-aprendizagem. Para tanto, procura sustentação na pedagogia da ação e no construtivismo e apresenta, examina e sugere práticas e recursos optativos às tradicionais aulas expositivas.

ABSTRACT

The article defines the role of education assumed by the author and searches rethink the relation teaching-learning. For that, it searches back up in the pragmatism and construtivism and exposes, analyses and suggests optional practice and resources instead expositive traditional classes.

* Prof^a EBAPE/FGV

INTRODUÇÃO

Tem sido motivo de preocupação de professores encontrar modos de praticar a relação ensino-aprendizagem que possam realizar o papel da educação, preparar os estudantes para o mercado de trabalho e provocar-lhes a motivação no sentido de engajarem-se no processo que diz respeito à sua própria vida. A tarefa jamais foi fácil, notadamente nos dias de hoje, de tantos apelos tecnológicos fora da escola, de tantos questionamentos, inquietações ou apatias por parte dos estudantes, de tantas crises no campo axiológico.

O presente artigo tem por objetivo apresentar, examinar e sugerir, com base em argumentos teóricos, algumas práticas e recursos na relação ensino-aprendizagem que podem ser úteis ao professor. Argumenta-se que o modelo de ensino pautado em aulas exclusivamente expositivas nem sempre é adequado para provocar a geração de conhecimento no estudante e, naturalmente, sua independência intelectual.

No contexto organizacional, reconhecer e valorizar aspectos como razão, emoção e ação dos indivíduos é tarefa que se impõe, na medida em que as organizações são construídas por pessoas. Se elas são capazes de objetiva e racionalmente analisar uma situação, decidir, administrar recursos financeiros, logísticos, mercadológicos, também confrontam-se emocionalmente com aspectos subjetivos como, por exemplo, solidariedade, competição, ousadia, medo. E agem na interação com outras pessoas. A relação ensino-aprendizagem em administração não pode estar dissociada da realidade nas organizações. Advoga-se, portanto, que os métodos de ensino devem mobilizar o estudante, levá-lo à ação, provocar sua curiosidade. Como sublinha Freire (1996, p. 96), "é ela que me faz perguntar, conhecer, atuar, mais perguntar, re-conhecer".

O artigo compreende seis seções, além desta introdução. A segunda seção expõe e justifica a tese defendida no artigo sobre o papel da educação. A seção seguinte aborda a pedagogia da ação, com o pensamento de James, Dewey e seus seguidores. Na quarta, apresenta-se o construtivismo, tendo como foco os trabalhos de Piaget, Vygotsky e Bruner. As duas seções seguintes, respaldadas pela tese assumida sobre o papel da educação, e pelos argumentos da pedagogia da ação e do construtivismo que lhe dão suporte, destaca algumas práticas possíveis na relação ensino-aprendizagem, bem como recursos à disposição do professor. A última seção apresenta as conclusões a que o exposto e analisado no artigo permitiu chegar.

PARA QUE EDUCAR?

O objetivo da educação é o de facilitar o auto-conhecimento do educando, como ser pensante, construtor de sua vida, sujeito de seu existir e de seu processo histórico, participante ativo da construção, reconstrução e sustentação da realidade social. Tal conhecimento pressupõe a realização de valores morais que conduzam o educando à ação responsável. Pressupõe o oferecimento de condições que lhe permitam aprender a questionar, a dialogar, a criticar, a ser criativo, a contribuir; que lhe permitam saber identificar um problema, como coletar, selecionar e produzir informações que possam solucioná-lo, interpretar tais informações e, finalmente, chegar a conclusões. Pressupõe, portanto, o desenvolvimento de condições que viabilizem para o educando o saber ser, o saber, o saber fazer e o fazer. Assim, do ponto de vista moral e emocional espera-se que o estudante pautе suas ações pela ética, que busque auto-conhecer-se, empenhe-se em conhecer as motivações e racionalidades dos outros e busque a harmonia nas relações; espera-se que ele saiba ser. Do ponto de vista intelectual, espera-se que apóie suas decisões no saber conceitual, teórico, aquele que sistematiza reflexões e descobertas e indica os porquês; espera-se que ele saiba. Do ponto de vista das habilidades, espera-se que transforme seu saber teórico em saber prá-

tico, o saber porquê, em saber como; espera-se que ele saiba fazer. Do ponto de vista comportamental, espera-se que o estudante transforme seu saber ser, seu saber e seu saber fazer, em ações; espera-se que ele faça.

Se assim é, não se pode falar em ensino sem falar-se em aprendizagem, uma relação que não pode esgotar-se na transmissão de “verdades absolutas”, informação, modelos. Ao contrário, tal relação deve configurar-se em provocações da curiosidade e na criação de oportunidades, para que o educando possa adquirir independência intelectual e habilidades sociais que lhe permitam interagir fecundamente com outras pessoas.

A pedagogia tradicional privilegia a exposição e a aquisição de conteúdos. Encontra em Durkheim (1978) seu fundamento. Positivista e definidor da educação como teoria prática, Durkheim assevera que estado social bom é aquele nos quais os apetites individuais são regulados e limitados pela ordem moral da sociedade, pelo processo de socialização. Aquilo que é social, é moral. O sociólogo afirma que “nem todos são feitos para refletir” (1978, p. 34) e que “o homem que a educação deve realizar[...] é o homem que a sociedade quer que ele seja (1978, p. 81). Assim, vê o estudante como um receptáculo no qual o professor inculca o que considera necessário ao convívio em sociedade.

Embora não se possa negar a inegável contribuição de Durkheim para a reflexão pedagógica, ela está longe do objetivo da educação assumido no presente artigo. Se a pedagogia tradicional privilegia exposições que, portanto, prespõem um professor que fala e um estudante que ouve, aqui propõe-se, como Simmel (1983), outra compreensão da pedagogia: ser uma relação, um processo interativo, portanto, estudantes devem ter nele intensa participação.

Por outro lado, no cenário atual de tantas mudanças, muitos dos conteúdos que configuram as exposições se perdem. Pode-se argumentar que o conhecimento fundamental, como a matemática, é duradouro. “O que era verdade há mil anos continua sendo verdade hoje” (Lima, 2003a, p. 115). No entanto, na física, na química, na biologia aconteceram grandes mudanças nas crenças. Não é diferente em administração, sobretudo no que concerne às informações técnicas, tão efêmeras, embora não se trate de negar-lhes a importância. Assim, a tese defendida pela autora do presente artigo é a de que conteúdos precisam ser utilizados como canais, como meios para que sejam desenvolvidos valores, assim como habilidades de ordem intelectual e interpessoal. Refletidos e apropriados pelo estudante, valores e habilidades manterão acesa a chama das atualizações informacionais, das elaborações mentais e, desta forma, construirão e reconstruirão o conhecimento.

No presente artigo, dois são os argumentos teóricos que, resgatando clássicos, dão suporte à tese aqui exposta: a pedagogia da ação e o construtivismo. Cada um deles será discriminado a seguir.

A PEDAGOGIA DA AÇÃO

Embora tendo como foco a educação de crianças (LARROYO, 1970), preocupação primeira da época em que foi gerada, a pedagogia da ação, em sua essência, vale também para adultos. William James pode ser considerado seu fundador (FRAISSE e PIAGET, 1968). Para ele, são os serviços que se presta à conservação da vida que justificam o conhecimento humano. O princípio de toda ação pedagógica é “encher” o estudante do espírito de curiosidade, de tal forma que ele procure conhecimentos subseqüentes. Domina em James a idéia de “atividade global da consciência”, fonte de uma pedagogia eminentemente ativa (HUBERT, 1967, p. 311).

Mas o nome que fulgura quando se trata de pedagogia da ação é o de John Dewey. (FRAISSE e PIAGET, 1968). Opõe-se a Durkheim, não admitindo que “ideais sociais penetrem a consciência individual pelo caminho da coerção, obscura embora, exercida pela sociedade sobre o indivíduo” (HUBERT, 1967, p. 316). Para ele, há interação contínua entre crescimento do indivíduo e o da sociedade. Também afirma que “é ao próprio pensamento que cumpre aplicar [...] a fórmula pedagógi-

ca: *learning by doing*" (HUBERT, 1967, p. 314). Ações manuais e intelectuais promovem a experiência, *ethos* da educação, uma contínua construção e reconstrução de experiências. Acredita que só um sistema de educação pública inteligente pode combater as desigualdades sociais.

Dewey teve inúmeros seguidores. Dentre eles é possível destacar William Kilpatrick, Gerog Kerschensteiner, Edouard Claparède e W. Lehmann.

Para Kilpatrick, nunca se sabe o que ocorrerá na vida e a educação deve preparar o indivíduo para lidar com esta incerteza. Aprende-se o que se vive e esta aprendizagem torna-se melhor quando realizada em atividades que tenham sentido para o educando e lhe provoquem entusiasmo (LARROYO, 1970). Kerschensteiner, por sua vez, afirma que se deve despertar no educando o gosto pelo trabalho coletivo, o que é útil no exercício de uma profissão. A teoria pedagógica deste pensador funda-se numa filosofia de valores, graças a qual o indivíduo cria bens culturais, produz atos teóricos, estéticos, religiosos, políticos, sociais (HUBERT, 1967). Para Claparède, a verdadeira educação é aquela que oferece ao educando oportunidades de explorar, observar, trabalhar, jogar, viver (LARROYO, 1970). Sustenta, como mais tarde o faria Gardner (1995), que existem diversos tipos de inteligência: uns revelam aptidão para trabalhos manuais, outros têm talento matemático, outros ainda, poético e assim por diante. Essas diversas inteligências geram necessidades e interesses diferentes nos educandos. Conhecê-los é tarefa do educador. Lehmann, por seu turno, postula a educação pela vivência, a qual pode ser provocada por outra pessoa, pela natureza, por um trabalho, pela música e tantos outros desencadeadores (LARROYO, 1970).

Vale aqui, no entanto, uma observação. Como Santo Agostinho lá da Idade Média nos ensinou, o simples fato de experienciar, de vivenciar não é aprendizagem. O caminho para a transformação, o crescimento, o desenvolvimento depende, necessariamente, da atenção que a pessoa dá aos seus pensamentos e aos seus sentimentos, no momento mesmo em que vive uma experiência.

Foi com base na pedagogia da ação que se desenvolveram os métodos ativos de educação (HUBERT, 1967; LARROYO, 1970). Eles se fundamentam, portanto, na crença de que aprendizagem requer observação, reflexão e experimentação, de que os processos educacionais devem atender às diferenças individuais, que a educação deve ser integral, que a matéria de ensino deve ora unificar a aprendizagem em torno de um ou mais fatos da experiência do educando, ora deve integrar as diferentes disciplinas. Baseiam-se na crença de que é preciso socializar a aprendizagem por meio da formação de equipes, ao mesmo tempo em que se respeite a individualidade de cada um.

Entre os métodos ativos podem ser destacados os centros de interesse, o método de projetos e os métodos individualizados.

Os centros de interesse, método desenvolvido por Ovidio Decroly, buscam propiciar uma visão globalizada. Assim, toda a aprendizagem integra-se em uma determinada unidade da experiência do educando. O método de projetos, de Kilpatrick, consiste em uma atividade intencionada, por meio da qual possam ser tratados assuntos correspondentes à geometria, ao cálculo, à linguagem, à geografia. Inicialmente vinculado à exigência de um trabalho manual, o método de projetos, com o tempo, ampliou-se. Abrigou projetos de produção, de consumo, para resolver um problema e para aperfeiçoar uma técnica. Os métodos individualizados, sublinhados por Maria Montessori e Madame A. Deschamps, entre outros, sustentam-se na crença de que o educando pode realizar sua própria educação, contando com a ajuda de professores e colegas, mas sendo o principal artífice de sua própria formação (LARROYO, 1970).

Compatível com a pedagogia da ação está a construtivista.

○ CONSTRUTIVISMO

A idéia do conhecimento construído pelo educando é a base do construtivismo. Esta vertente teórica da pedagogia, fundamentada principalmente nos estudos de Jean Piaget, Vygotsky e Jerome Bruner, concebe o conhecimento como em constante construção.

Para Piaget (1972), as funções essenciais da inteligência são compreender e inventar - funções indissociáveis - e construir estruturas, estruturando o real. Para compreender um fenômeno é preciso reconstruir as transformações das quais ele é resultante. Piaget advoga que as atividades educacionais devem provocar a descoberta e a construção do conhecimento. O processo de tal construção, no qual o sujeito é considerado elemento ativo, dá-se por meio da assimilação e da acomodação. A primeira diz respeito à incorporação de novos elementos à estrutura mental do indivíduo. A acomodação, por sua vez, refere-se à alteração dessa estrutura, resultado da assimilação. Ao fazer a crítica à teoria behaviorista, de estímulo-resposta, então predominante, afirma Piaget: "Quando um coelho come um repolho (estímulo), não se transforma (resposta) em repolho; transforma o repolho em coelho (LIMA, 1970, p. 434).

Sobre a evolução dos métodos de ensino, Piaget (1972), referindo-se ao período que tem início em 1935, afirma que se estava na presença de três acontecimentos determinantes na necessidade de se rever os métodos de ensino: (a) aumento vertiginoso do número de alunos; (b) dificuldade de recrutamento de pessoal docente qualificado; (c) conjunto de novas necessidades econômicas, técnicas e científicas das sociedades. Nada mais atual. Veja-se que Belloni (2001), por exemplo, ao focar a questão das tecnologias de informação, afirma ser uma megatendência em educação, nos dias contemporâneos, o atendimento a número crescente de alunos, com maior qualidade.

Para Piaget (1972), há uma lacuna na maioria dos métodos de ensino. Eles negligenciam a formação e o desenvolvimento do "espírito experimental" entre os alunos. Sobre a aula expositiva, assim se posiciona: quando se procura transmitir conhecimentos já estruturados pela linguagem, imagina-se que haverá assimilação por parte do estudante, como se a transmissão não lhe exigisse uma reestruturação; apenas que incorpore processos já digeridos pelo professor. Os métodos ativos, segundo Piaget, exigem mais do professor do que aulas expositivas. Requerem compreender os comportamentos espontâneos dos alunos e não considerar o que acontece, como insignificante ou perda de tempo.

Vygotsky (1988), por seu turno, vê cada pessoa como um ser biológico, social, relacional, participante de um processo histórico. A construção do conhecimento se dá por meio da troca entre indivíduos, da interação. Aprendizagem significa, portanto, processo ensino-aprendizagem por incluir quem ensina, quem aprende e a relação entre eles.

Piaget e Vygotsky têm abordagens diferenciadas. Para o primeiro, o desenvolvimento cognitivo é um processo de estruturas lógicas, explicada por mecanismos endógenos e facilitada ou obstaculizada pela intervenção social. Para Vygotsky e sua teoria histórico-social, o indivíduo é um sujeito social, ativo e interativo. Piaget e Vygotsky têm em comum, no entanto, a ênfase na atividade do educando na aquisição do conhecimento (CASTORINA et al, 2001).

Bruner (1969), por sua vez, advoga que o aprendizado pode ocorrer em qualquer idade e em qualquer momento. Ressalta a importância da curiosidade do estudante no processo, na medida em que este ocorre internamente. Argumenta que o desenvolvimento intelectual caracteriza-se por "independência crescente da resposta em relação à natureza imediata do estímulo" (p. 19), por "absorver eventos", por basear-se numa interação sistemática entre um professor e um aluno, por "crescente capacidade para lidar com alternativas simultaneamente, atender a várias seqüências ao mesmo tempo e distribuir tempo e atenção a todas essas demandas múltiplas" (p. 20 - 21).

O construtivismo fundamenta-se, portanto, nos processos voltados para a construção do conhecimento. Como cada pessoa é um ser integral, logo, um ser físico, racional, emocional, espiritual (VERGARA e BRANCO, 1993), assume-se neste artigo que tanto a crença na pedagogia da ação quanto no construtivismo leva a afirmar que o sentir, o pensar e o agir de um indivíduo estão interligados. O sujeito ativo incorpora sua subjetividade ao processo de aprendizagem e traz sua própria história de vida dentro da sociedade e da cultura na qual ela foi vivida (BASTOS, 1999).

O pragmatismo e o construtivismo afirmam, portanto, o papel ativo do estudante no processo de aprendizagem, o que envolve interação, vivência, em uma diversidade de meios que geram capacidade de ação. Alguns desses meios, aqui denominados práticas de ensino-aprendizagem, são arrolados a seguir.

PRÁTICAS DE ENSINO, APRENDIZAGEM POSSÍVEIS

Entre as muitas práticas possíveis, justificadas pelo pragmatismo e pelo construtivismo, no presente artigo são destacadas oito: estudo de caso, caso de negócios em tempo real, estudos de casos hipertextuais, estudos de casos elaborados pelos estudantes, *role playing*, jogos de negócios, monitoria em projetos sociais e dinâmicas de grupo em geral. Cada uma delas tem suas possibilidades de gerar conhecimento pela ação e também as suas fragilidades, como será visto.

O **estudo de caso** é, em administração, a prática mais popularizada. O professor apresenta um caso efetivamente acontecido ou inventado por alguém, leva os estudantes a analisá-lo em grupos, segundo o objetivo que o professor tem em vista, leva à discussão do grupo maior e conduz a conclusões, seja para confrontar as soluções dadas ao caso real quando ele aconteceu, com as soluções dadas agora pelos estudantes, ou, simplesmente, apresentar soluções para o caso fictício.

Esta prática permite provocar análise criteriosa dos fatos narrados, estimular exploração de possíveis soluções, provocar a percepção de que não existe uma só solução para um dado problema, estimular o debate, evidenciar múltiplas idéias e formas de percepção dos estudantes, portanto, de pessoas que compõem uma equipe, focar a discussão num caso prático. Por outro lado, remonta-se ao passado, se for um caso real e a uma ficção, se ele tiver sido criado. Considerando-se a velocidade das mudanças e o mundo concreto no qual elas ocorrem, o estudo de caso pode transformar-se em uma lanterna carregada às costas.

O **caso de negócios em tempo real** é um estudo de caso real, em tempo real. Apresentado um problema organizacional, os estudantes são instigados a buscar-lhe soluções, como o faria um consultor (CAVALCANTI, CAVALCANTI e MARRA, 2002; LISBOA, ESPIGÃO e SILVA, 2003).

Esta prática traz para o palco das discussões um caso real no momento mesmo em que ele está acontecendo, provoca nos estudantes a sensação de estar contribuindo para a melhoria de uma organização. No entanto, pode haver dificuldade, às vezes corrente, de encontrar uma organização disposta a desnudar-se para pessoas que não pertencem aos seus quadros nem são seus consultores, assim como a ausência de vontade dos estudantes de contribuir para a solução de um problema de uma organização da qual nem sempre fazem parte.

Os **estudos de casos hipertextuais** (LIMA, 2003b) são uma variante dos estudos de casos tradicionais. Trata-se de uma técnica que incorpora tecnologias de comunicação e informação na criação de um estudo de caso ou no diagnóstico de casos elaborados por terceiros. A construção de casos *online* pode ser baseada em seis elementos: modelo de análise adotado, texto introdutório, estrutura organizacional, situações-problema, personagens envolvidas e percepções dos personagens (LIMA, 2003b).

Difere da prática de estudos de casos tradicionais ao utilizar modelos de análise estabelecidos *a priori*, bem como apresentar situações-problema identificadas pelo autor do caso. Podem permitir a organização, a reorganização, o armazenamento e a recuperação dos dados, de acordo com critérios de busca escolhidos pelo leitor. Além disso, a Internet disponibiliza a utilização de recursos diversos como som, vídeo, animações, fotos, bem como o acesso simultâneo de milhares de leitores aos casos disponibilizados (LIMA, 2003b).

Além das inúmeras possibilidades de construção do conhecimento que se abrem, proporcionadas pelo formato digital, a prática permite que estudantes e

professores comparem os resultados obtidos para a solução do caso com os resultados propostos pelos autores ou por outros estudantes e professores em qualquer parte do mundo. Por outro lado, observa-se a restrição no que se refere à possibilidade de o estudante vir a desenvolver seus próprios modelos de análise.

Os **estudos de casos elaborados pelos estudantes** são outra prática possível. Consiste em transferir para os estudantes a tarefa de elaboração do caso (CAMPOS e LIMEIRA, 2003). Assim, ao invés de analisar e propor soluções para um caso que lhes seja dado, os estudantes assumem o papel de autores. Passam a ser responsáveis pela: (a) seleção e pelos primeiros contatos com a organização colaboradora, (b) identificação de possíveis temáticas para o caso, (c) coleta dos dados e (d) redação do caso. O tema para o desenvolvimento do caso pode ser discutido com os demais estudantes da turma ou apenas com o professor. O roteiro para a coleta dos dados, por sua vez, pode ser fornecido pelo professor ou elaborado pelos próprios alunos, com a orientação do professor (CAMPOS e LIMEIRA, 2003).

Estudos de casos elaborados pelos estudantes ensejam o desenvolvimento de habilidades relacionadas à coleta de dados, provocam a discussão para a elaboração do caso com base no material coletado, permitem identificar e aplicar conceitos relativos ao tema em estudo, assim como possibilitam desenvolver habilidades de expressão escrita. Às vezes, no entanto, é possível encontrar obstáculos para obter a colaboração de uma organização para o desenvolvimento do caso, além da possível resistência dos estudantes diante de dificuldades para a redação.

Outra prática possível é o *role playing*. Trata-se de uma dramatização, na qual estudantes assumem papéis de chefe, membro da organização, membro do governo, cliente, fornecedor e outros (CAVALCANTI, CAVALCANTI e MARRA, 2002); de pessoa harmonizadora ou conflituosa ou detalhista ou extremamente conceitual ou prática, entre outras características. Sua conduta obedecerá ao que for designado pelo professor ou poderá ser livre. A peça encenada pode ser uma negociação, uma reunião, uma apresentação oral ou outra atividade similar.

O *role playing* pode provocar no estudante empatia, ou seja, a capacidade de colocar-se no lugar do outro, evidenciando que ações no cotidiano da vida organizacional devem-se não somente a vontades individuais, como também às expectativas organizacionais e ao cargo que se tem na organização, facilitar para o estudante a percepção de seus pontos fortes e os fracos na interação com o outro, estimular a compreensão do que move os grupos de interesse, provocar no estudante a convicção de que deve estar atento ao outro, pois o mundo é relacional. Por outro lado, pode acontecer de nem sempre os papéis serem incorporados como tal, seja por incapacidade dramática do estudante, seja por não querer ferir suscetibilidades. Além disso, estudantes podem não perceber o *feedback* que lhes é dado, seja por carência cognitiva ou resistência emocional.

Os **jogos de negócio**, por sua vez, são uma simulação de fatos e processos organizacionais, por diferentes grupos de estudantes que, em geral, representam diferentes organizações. É um estudo de caso com *feedback* imediato, posto que o jogo chega a um resultado (ABT, 1974). Atualmente, jogos de negócios são realizados com o auxílio de computadores, oferecendo maior capacidade de processamento de dados e de informações, bem como maior velocidade (CAVALCANTI, CAVALCANTI e MARRA, 2002).

Jogos de negócios possibilitam demonstrar que ferramentas de apoio à decisão são fundamentais, levar o estudante a buscar e a sistematizar dados e informações, valer-se de aparatos matemáticos, ensinar a necessidade de avaliação do desempenho, ensinar um alto grau de envolvimento dos estudantes. Todavia, essa prática pode gerar muito estresse e provocar frustração dos estudantes por não terem alcançado os resultados esperados.

A **monitoria em projetos sociais** é outra prática possível. Por meio dela estudantes e professores têm contato com a realidade de comunidades, em geral de baixa renda, para a formação de gestores de projetos comunitários (TENÓRIO et al, 1998). Podem ser promovidos encontros semanais entre representantes de comunidades de baixa renda, alunos-monitores e o professor coordenador do pro-

jeto. Os alunos são, inicialmente, preparados para atuar como monitores, por meio da realização de leituras prévias e discussão sobre práticas de educação e de gestão de projetos comunitários. Em seguida, os representantes das diferentes comunidades são divididos em grupos. Os alunos-monitores participam dos trabalhos em grupo com os participantes, bem como de discussões sobre as atividades realizadas e futuras com o professor (TENÓRIO et al 1998).

A monitoria em projetos sociais promove parceria entre a academia e a sociedade. Além disso, permite ao estudante integrar teoria e prática, bem como desenvolver habilidades de expressão oral. Todavia, registra-se o fato de que nem todos os estudantes têm interesse e sensibilidade para participar de atividades com comunidades carentes.

As **dinâmicas de grupo em geral** têm encontrado larga aceitação em programas de treinamento e desenvolvimento e podem, com sucesso, ser usadas em cursos regulares. Compõem-se de exercícios com propósitos e formatos diversos, mas que têm em comum a incorporação das dimensões emoção, prazer e ação aos processos de aprendizagem (COREY et al, 1983). A literatura é rica na sugestão de inúmeros desses exercícios, logo, acessá-los é tarefa fácil. Quando as dinâmicas de grupo provocam discussão, estão instigando a análise de um ponto de vista, o processo de cooperação intelectual que conduz estudantes a não aceitarem passivamente um posicionamento, ao contrário, a considerar os diferentes ângulos de um fenômeno e submetê-lo à análise. Quando as dinâmicas de grupo provocam debate, estão instigando um processo de competição intelectual que põe o estudante diante de pontos de vista diferentes e, freqüentemente, fazem surgir novos pontos de vista. Debates ajudam o estudante, por exemplo, a entender como diferentes escolas de pensamento tendem a apresentar uma visão parcial da realidade.

Realizar dinâmicas de grupo enseja estimular a integração entre os estudantes, os questionamentos, as descobertas, a criatividade, a percepção das diferenças individuais, provocar a reflexão sobre a temática em foco, permitir a avaliação dos trabalhos e a auto-avaliação de cada estudante. Por outro lado, algumas dinâmicas podem causar constrangimento aos participantes, gerando desconforto e resistência para participação em atividades futuras. Além disso, se o professor não estiver familiarizado com as dinâmicas, as instruções podem não ser suficientemente claras, ocasionando atividades confusas e, conseqüentemente, ausência de interesse nos estudantes, assim como desvio dos propósitos para os quais elas foram escolhidas.

As práticas aqui apresentadas entre tantas outras, podem contribuir para que o estudante em situação de trabalho nas organizações, perceba-o como ele é: uma prática social. As comunidades de prática então possíveis de surgir, isto é, as oportunidades para a relação ensino-aprendizagem espontânea, no dia-a-dia das atividades, podem permitir geração de novas idéias, novos *insights*. A relação baseia-se nas experiências, ações, pensamentos, emoções de cada pessoa, mas configura-se socialmente em um processo dialético.

As práticas aqui sugeridas pode-se agregar o uso de inúmeros recursos audiovisuais, visuais, tecnológicos entre outros, que permitem ampliar as práticas, indo além das tradicionais aulas expositivas.

RECURSOS POSSÍVEIS

Entre os muitos recursos disponíveis, quatro são destacados a seguir: filmes, fotografias, softwares e música, cada um deles com possibilidades de provocar a geração de conhecimento, mas também apresentando fragilidades. Evidentemente, os recursos aqui apresentados não esgotam o acervo existente, mas sinalizam para a sua existência.

Filmes podem ser os conhecidos como vídeos de treinamento, ou os comerciais. A seleção dos filmes ou de trechos específicos deles deve estar atrelada aos temas desenvolvidos no âmbito da disciplina.

As sociedades, desde as mais remotas, sempre perceberam que contar histórias era uma maneira fecunda de transmitir informações, despertar valores, realizar crenças. Mitos, parábolas, contos de fada, fábulas, pantomimas medievais ilustram essa afirmação. Filmes também contam histórias (DUARTE, 2002). Incentivam discussões a respeito do que é visto. A confrontação de interpretações provoca a percepção de diversidades, valores, crenças, sentimentos, estratégias, visões de mundo.

A utilização de filmes pode provocar no estudante a reflexão e, posteriormente, a discussão dos temas neles abordados e sua relação com os conteúdos propostos para a disciplina. Por outro lado, a exibição de filmes longos pode vir a ser uma atividade cansativa para os estudantes, dependendo do momento em que forem utilizados. Além disso, se exibidos filmes frequentemente utilizados em treinamentos, pode haver desinteresse dos estudantes, cansados de vê-los. Tais filmes podem, ainda, carecer de densidade.

Fotografias, por seu turno, são recursos visuais, formas de expressão que permitem ilustrar determinada situação ou contexto social. No âmbito da pesquisa, discute-se a fotografia tanto no contexto da coleta de dados, ou seja, da descoberta, quanto no da explicação (CAVEDON, 2001). Como recurso para a prática na relação ensino-aprendizagem, a fotografia é uma alternativa para complementar as linguagens oral e escrita. Fotografias podem ser selecionadas e levadas para a sala de aula pelo professor ou pelos próprios estudantes.

O uso de fotografias permite a abordagem de conteúdos por meio de descobertas, da interpretação, de questionamentos e discussões. Além disso, quando as fotografias são selecionadas pelo estudante, valoriza-se sua subjetividade, permitindo-se a manifestação de percepções diversas sobre o mesmo tema. Por outro lado, pode não ser um recurso adequado para a discussão de determinadas temáticas, além de que fotografias têm o seu próprio limite como, por exemplo, a ilustração de uma situação de acordo com a percepção do fotógrafo.

Os **softwares** ou programas de computador são recursos tecnológicos que podem ser utilizados para a exploração do conteúdo de disciplinas diversas. Trata-se de uma forma de realizar o processo ensino-aprendizagem que leva para a sala de aula uma prática compatível com a sociedade da informação. Sintetizada com o que vem ocorrendo aqui-e-agora, pode ajudar o estudante a reverter a obsolescência de determinadas informações, a compreender como as organizações operam e a usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com quem precisar, em qualquer parte do mundo.

A utilização de softwares na área de administração pode permitir o contato do estudante com o tema em estudo por meio de um recurso alternativo, estimular a busca e a associação de informações, bem como permitir a prática de exercícios e descobertas por meio de simulações. Todavia, determinados softwares podem não ser suficientemente "amigáveis", ou seja, a linguagem de computação utilizada pode ser pouco compreensível e, nesse caso, dificultar a interação do estudante com o programa.

A **música** é uma das muitas formas de manifestação artística cujo impacto incide fortemente sobre a emoção dos indivíduos. Utilizar a música como recurso em sala de aula implica considerar aspectos como a letra, a melodia, o estilo, o ritmo, o volume, entre outros.

A música pode provocar a imaginação, a reflexão, associações, pensamentos metafóricos. Além disso, a música estimula sensações de prazer, despertando o interesse dos estudantes para a discussão proposta. No entanto, a música pode provocar sensações de desprazer ou desconforto, se associada a fatos desagradáveis vividos pelo estudante ou por alguns aspectos a ela inerentes, como estilo, volume, entre outros.

Os recursos aqui arrolados entre tantos outros, não descartam o uso da razão, tão privilegiada nas práticas da relação ensino-aprendizagem, porém acrescentam as emoções, o prazer e, deste modo, realizam o processo cognitivo que se define como pensar, sentir e agir.

PARA CONCLUIR

O presente artigo defendeu sua posição quanto ao papel da educação: facilitar o autoconhecimento do educando e a sua participação ativa na construção, reconstrução e sustentação da realidade social. Vê a pedagogia, portanto, como uma relação: ensino-aprendizagem.

Se, como aqui defendido, conteúdos devem ser um meio para o desenvolvimento de habilidades sociais, da criatividade, da crítica refletida, da independência intelectual, os argumentos teóricos apresentados - pedagogia da ação e construtivismo - dão suporte a essa defesa. Argumenta-se que valores, habilidades e ações poderão manter acesa a chama das atualizações informacionais, das elaborações mentais, da reflexão sobre a própria experiência e, desta forma, construirão e reconstruirão o conhecimento.

Oito foram as práticas na relação ensino-aprendizagem apresentadas: estudo de caso, caso de negócios em tempo real, estudo de casos hipertextuais, estudo de caso elaborado pelos alunos, *role playing*, jogos de negócio, monitoria em projetos sociais, dinâmicas de grupo em geral. A possibilidade de ampliação dessas práticas pode ser percebida no uso de recursos como filmes, fotografias, softwares e música, aqui destacados. Ao oferecer-se como opções a aulas exclusivamente expositivas, as práticas e os recursos aqui expostos não esgotam as múltiplas possibilidades que a criatividade e o bom senso de professores podem realizar. Elas são, apenas, sinalizadoras.

A sala de aula é uma relação, na qual professor e estudantes se percebem no que se identificam e no que se negam. É local de desafios, de encontros e desencontros. É um espaço pedagógico, de convívio, de conhecimentos desconstruídos, construídos e reconstruídos em atividades que colocam professor e estudantes frente a frente, interagindo com suas objetividades e subjetividades. A tarefa do professor é remexer a experiência do estudante, provocar-lhe o conhecimento de si próprio na interação com o outro e, desta forma, oferecer-lhe oportunidades de saber ser, de saber, de saber fazer e de fazer. Enfim, de ter papel ativo no que diz respeito à sua própria vida.

BIBLIOGRAFIA

ABT, Clark C. **Jogos simulados** – estratégia e tomada de decisão. Rio de Janeiro: José Olympio, 1974.

BASTOS, Antonio Virgílio B. Organização e cognição: explorando um 'olhar' da psicologia sobre os processos organizacionais. **Organizações & Sociedade**. v.6, n.15, p.83-98, maio/ago 1999.

BELLONI, Maria Luiza. **O que é mídia-educação**. Campinas: Autores Associados, 2001.

BION, W. **Experiences in groups, and other papers**. New York: Basic Books, 1961.

BOREY, Gerald et al. **Técnicas de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

BRUNER, Jerome S. **Uma nova teoria de aprendizagem**. Rio de Janeiro: Bloch, 1969.

CAMPOS, Maria Luisa de Siqueira; LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Projeto "alunos escrevem um caso": o relato de experimento pedagógico com alunos de graduação em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia.

Anais...Atibaia: ANPAD, 2003.

CASTORINA, José Antonio et al. **Piaget-Vygotsky** – novas contribuições para o debate. 6.ed. São Paulo: Ática, 2001.

CAVALCANTI, Glauco; CAVALCANTI, Bianor; MARRA, Ruy. BCTRR – *Business Game* em Tempo Real. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais ...** Porto Alegre: CLADEA, 2002.

CAVEDON, Neusa Rolita. Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisas em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.

COREY, Gerald et al. **Técnicas de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DUARTE, Rosália. **Cinema e educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociologia**. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 1978.

FRAISSE, Paul; PIAGET, Jean. **Tratado da Psicologia experimental**. São Paulo: Forense, 1968.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

HUBERT, René. **História da Pedagogia**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.

ILGEN, D. R.; KLEIN, H. J. Organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, 40, 1988.

LARROYO, Francisco. **História geral da pedagogia**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

LÉVY, Pierre; AUTHIER, Michel. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Escuta, 1995.

LIMA, Lauro de Oliveira. **A escola secundária moderna** – organização, métodos e processos. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1970.

LIMA, Elon Lages. Entrevista concedida a FREITAS, Falber Reis. **Estudar! O caminho do sucesso** – 10 exemplos de realização profissional. Rio de Janeiro: Ímpetus, 2003a.

LIMA, Marcos Cerqueira. Estudos de casos hipertextuais: rumo a uma inovação no método Harvard de ensino de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7, n.3, p. 77-99, jul./set. 2003b.

LISBOA, Simone M.; ESPIGÃO, Helga S.; SILVA, Jacqueline da. Uma experiência metodológica inovadora no interior mineiro no ensino da administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003.

PIAGET, Jean. **Psicologia e pedagogia**. 2.ed. São Paulo: Forense, 1972.

SCHNEIDER, Susan C.; ANGELMAR, Reinhard. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? **Organization Studies**, v.14, n.3, p.347-374, 1993.

SIMMEL, Georg. Sociabilidade: um exemplo de sociologia pura. In: MARCOS

FILHO, Evaristo (Org). **Sociologia**: Simmel. São Paulo: Ática, 1983.

TENÓRIO, Fernando G. et al. Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Teoria prática educacional: da técnica à ética. **Revista PUC Ciência**, n. 5, p. 12 – 20, novembro 1990.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Em busca da visão de totalidade. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 33, n. 6, nov/dez 1993.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente** – o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

Ensaio



ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. O “SOFRIMENTO” COMO METÁFORA ORGANIZACIONAL

Marco Aurélio Nogueira*

RESUMO

O artigo procura argumentar que a metáfora do “sofrimento organizacional” pode ser um recurso para que se volte a discutir o tema da gestão democrática e da convivência em organizações complexas. Uma rápida reconstrução da trajetória do organicismo nos estudos sociológicos e nas teorias organizacionais serve para que se possa distinguir entre um organicismo funcionalista e outro, dialético. A partir da fixação de alguns pontos para a compreensão das sociedades contemporâneas como sociedades informacionais, submetidas à inovação tecnológica contínua e à mudança acelerada, procura sustentar que o “sofrimento” aparece como reflexo de um quadro organizacional cortado pela dificuldade de compor diferenças e unificar.

ABSTRACT

The article tries to argue that the metaphor of the “organizational suffering” can be a resource to discuss the democratic management and the living together in complex organizations. A brief historical reconstruction of the organicist vision in sociological studies is used to distinguish between a functionalist and a dialectical organicism. The organizations are then analyzed in interaction with the social ambient. After to present the contemporaneous societies as informational societies, submitted to a continual technological progress and to an accelerate change, the article sustain that the “suffering” reflects an organizational scenario in which is difficult to compose differences and unifying.

* Prof. da Faculdade de Ciências e Letras/UNESP, Campus de Araraquara.

O presente texto pretende discutir o estado atual das organizações complexas. Ou seja, de praticamente todas as organizações dotadas de um certo porte, de uma certa dimensão, de uma certa capacidade de existir no tempo e interagir ativamente com a sociedade global. Seu principal pressuposto é que as organizações estão tendo dificuldades para reagir e se adaptar às pressões do ambiente sócio-cultural, da inovação tecnológica e do sistema econômico – ou seja, do processo de reposição e sofisticação do capitalismo –, que, ao menos numa primeira impressão, apontam para a fragmentação e a “desordem”, e originam uma situação que já foi sugestivamente chamada de “caos estabilizado” (Beck, 1999, p. 161). Pressionadas por todos os lados, atacadas sem trégua pela lógica mercantil prevalecente e tendo de lidar com pessoas e contextos tumultuados, as organizações não estão sendo capazes de vincular seus integrantes, dar a eles uma vida profissional digna e produtiva, preenchendo ao mesmo tempo os requisitos básicos para cumprir uma efetiva função social.

No contexto atual, entrecruzam-se tantas novidades e modificações que o campo das organizações mergulhou numa espécie de mal-estar que incomoda e se espalha de maneira irrefreável. Nada funciona muito bem nas organizações, nada parece ter força suficiente para alterar o rumo das coisas. As dificuldades objetivas da vida cotidiana, as fraturas nas subjetividades, o impacto das novidades tecnológicas sucessivas, a escassez real de recursos, o aumento da incerteza e da insegurança bloqueiam a interação dinâmica dos indivíduos, aceleram os tempos e reforçam rotinas improdutivas, em nome da necessidade que todos teriam de ser pragmáticos, defender os próprios interesses e vencer na vida. Paradoxalmente, tudo isso é vivido como sinal de modernidade, no sentido de que tudo estaria, finalmente, entregue à iniciativa individual, à concorrência, ao mercado. Na outra ponta, poucas propostas alternativas e muita movimentação impotente para produzir consensos ativos, contra-tendências consistentes ou mudanças efetivas no cotidiano organizacional. Hoje, as organizações parecem desencantadas e carentes de sentido.

Creio ser possível associar a este quadro a idéia de “sofrimento”, entendendo-a como uma metáfora que sugere a presença de um quadro de ineficácia generalizada, no qual o futuro ficou embaçado, a comunicação está truncada e as decisões são absurdamente custosas e poucos eficazes; por extensão, o clima nas organizações fica marcado pela angústia e pela insatisfação. Trata-se de um quadro que não anuncia o caos nem a impossibilidade de êxito, mas que convulsiona a vida cotidiana, as consciências individuais e as culturas organizacionais. Para ser enfrentada de modo positivo, requer a assimilação de novos hábitos e procedimentos, uma conversão nos termos mesmos da vida organizada, a recuperação de certas tradições perdidas e, antes de tudo, a produção em série de recursos humanos inteligentes.

ORGANIZAÇÕES, FISILOGISMO E ORGANICISMO

Quando se fala em “sofrimento”, pensamos imediatamente em um corpo vivo, dotado de estrutura e partes articuladas. Apenas organismos deste tipo podem efetivamente sofrer. Os humanos também sofrem emocionalmente, por terem sentimentos e valores, possuírem uma subjetividade, uma psique, uma estrutura de personalidade. Aplicada à sociedade ou a organizações, a idéia sugere um movimento de pessoalização, de conversão daquilo que é composto por pessoas em algo que é, ele próprio, uma pessoa. Posição no mínimo discutível, mas que tem largo trânsito no mundo das ciências sociais e das teorias sobre organizações.

Boa parte da história do pensamento social transcorreu sob a influência do fisiologismo: a sociedade seria um tipo específico de ser vivo, de organismo, e poderia ser estudada a partir de analogias com o corpo humano. Haveria tanto uma morfologia quanto uma fisiologia a serem consideradas. O organismo teria músculos e estrutura física, partes e sistema, uma materialidade e uma

espiritualidade, uma consciência coletiva, uma moral comum, normativa. Poderia, portanto, "sofrer" ou "viver feliz", do mesmo modo que deveria ser estudado objetivamente e, quando debilitado, ser abordado mediante diagnósticos e terapias criteriosas.

Durante praticamente todo o século XIX, diferentes correntes intelectuais se perguntaram a respeito da ciência que deveria receber a incumbência de estudar a sociedade e, por extensão, as diversas partes (grupos, organizações, instituições) que a integrariam. Seria esse estudo uma extensão da biologia, da física, da psicologia, ou deveria pertencer a uma ciência específica, revestida de método e aparato conceitual próprios?

No início daquele século, atingidas pelos efeitos eruptivos e catastróficos da revolução industrial e da Revolução Francesa, as sociedades européias sugeriam aos pensadores muitas imagens de crise e sofrimento. O discurso prevalecente na época dizia que a sociedade adoecera, enfartada por males e injustiças flagrantes. Estava desagregada e sob ameaça de um individualismo que se afirmava rapidamente. Havia caído por terra as promessas burguesas de liberdade, igualdade e fraternidade. Diante dos olhos, descortinava-se um quadro social quase monstruoso. Marx dizia que se podia ouvir o "dobro de finados" pelo programa científico da burguesia, que ingressava numa clara decadência ideológica, como se, envergonhada, aquela classe tivesse perdido toda pujança reformadora e passasse a ser, agora, abandonada por todos os deuses que havia criado. Para os espíritos da época, recuperar a dimensão coletiva do viver mostrava-se indispensável. A revolução havia produzido destruição e negatividade, revelando-se como expressão perfeita de uma "época crítica". Era hora de reconstruir os laços de solidariedade, colar os pedaços da ordem social despedaçada, pôr em curso um empreendimento positivo, orgânico, algo que se apoiasse ou na tradição e na autoridade do passado, ou na razão e na invenção de novos sistemas de idéias científicas, ou ainda, como pensariam os socialistas mais próximos de Marx, na ação determinada da classe trabalhadora, que era, afinal, a que mais sofria com a industrialização. Tais operações dariam nova consciência às sociedades e, com isso, as ajudariam a retomar a normalidade e avançar. O progresso dependeria assim, para os mais revolucionários, de uma reforma radical ou mesmo de uma nova revolução, que continuasse e aprofundasse a obra do Iluminismo; para os mais conservadores ou reacionários, ele simplesmente seria uma volta atrás, uma recomposição da organicidade perdida.

Saint-Simon (1760-1825) foi um dos mais geniais pioneiros dessa fase. Sua proposta socialista era utópica, dedicando-se a fabricar fabulações mais ou menos fantásticas da sociedade ideal, mas revelaria uma generosa preocupação com a justiça social e o progresso científico, assim como com a necessidade de organizar as sociedades industriais. Para ele, uma nova ciência deveria ser estabelecida para se ocupar da tarefa: a "fisiologia social", que estudaria a sociedade não como um "simples aglomerado de seres vivos", mas como um "verdadeiro ser, cuja existência é mais ou menos vigorosa conforme seus órgãos desempenhem, de modo mais ou menos regular, as funções que lhes são confiadas". Tal ciência, portanto, operaria "por sobre os indivíduos, que nada mais seriam, para ela, do que órgãos do corpo social, que devem ser estudados mediante suas funções orgânicas". (Saint-Simon, *Physiologie Sociale*, apud Durkheim, 1970, p. 116). Mas Saint-Simon tinha um quê de visionário, de reformador racionalista, e imaginava que as sociedades (as organizações) funcionariam como máquinas e poderiam ser construídas e manuseadas pelos homens, segundo planos cientificamente traçados. Acabou por elaborar uma concepção rígida e ingênua demais. De qualquer forma, convicto da força construtiva da indústria, não deixaria de pensar em como organizar as empresas e o próprio universo da produção. A "classe industrial" que então surgia seria, para ele, o personagem central do novo mundo. Um de seus jornais de divulgação receberá o nome de *L'Organisateur*. Era o ponto de partida da longa e profícua trajetória da escola francesa que se dedicará à idéia de organizar cientificamente o trabalho no interior das empresas.

Seguindo a mesma trilha, a sociologia de Auguste Comte (1798-1857) nasceria no âmbito de uma filosofia positiva preocupada em preparar as sociedades para uma evolução tida como inevitável. Sem ordem – vale dizer, organização, disciplina, vigor moral e referências coletivas –, não haveria desenvolvimento industrial, mas apenas caos e destruição. A sociologia produziria os conhecimentos e as orientações práticas a respeito desta área específica da natureza, o social. Combateria a anarquia intelectual que, em nome da tese de que o progresso consistiria numa extensão continuada da liberdade e dos poderes humanos, empurrava as sociedades para a anarquia social e moral. A verdadeira liberdade, diria Comte, nada mais seria do que uma espécie de “submissão racional” à preponderância das leis naturais. A ordem necessária exigiria uma “sábria resignação” diante dos males políticos incuráveis. Era indispensável, portanto, que se constituísse uma ciência positiva – que ele chamaria primeiro de “física social” e depois de sociologia – com a qual fosse possível orientar criteriosamente a ação destinada a melhorar a sorte da sociedade. Diferentemente de Saint-Simon, na base desta ciência estaria o princípio de que as sociedades são seres naturais, e não máquinas criadas a partir de planos pré-concebidos pelos homens.

Pouco depois, na Inglaterra, Herbert Spencer (1820-1903) – um evolucionista preocupado em descobrir a mola impulsionadora das sociedades – completaria a idéia: as sociedades pertenciam ao universo dos organismos vivos, e deveriam ser tratadas como tais. Elas se formariam incentivadas pelas vantagens decorrentes da cooperação e evoluiriam regularmente, passando de formas mais simples para formas mais complexas, ou seja, mais ricas em órgãos e funções, mais diferenciadas e orgânicas. Seria assim enfatizado o que haveria de “espontâneo” na vida social, que sempre resultaria de causas internas, não de impulsos exteriores e mecânicos. Pouco depois, Alfred Espinas traduziria em termos mais precisos essa especificidade, afirmando que as sociedades distinguem-se dos organismos puramente físicos pelo fato de serem essencialmente “consciências vivas, organismos de idéias”, em suma, sistemas concatenados de representações. A sociologia e a psicologia apareceriam então como dois ramos da mesma cepa, a biologia, “que divergem a partir de um certo ponto mas que conservam em seu desenvolvimento um certo paralelismo”, sobretudo porque existem, tanto numa como noutra, “as representações, as emoções, as impulsões que se agrupam e se organizam”. A sociologia teria a atribuição, assim, de pesquisar como se formam e se combinam as representações coletivas que dão força e sentido às sociedades. (Durkheim, 1970, p. 124-125).

Quando esta linha de pensamento chega a Durkheim, perto da virada do século, a sociologia adquire plena maturidade. Já não se sustentará mais sobre concepções genéricas e esquemáticas, dedicadas a traçar comparações entre sociedades e organismos vivos ou a buscar leis do progresso e da evolução. Ela passa a “entrar em relação direta com os fatos e a adquirir deste modo o sentimento da sua diversidade e da sua especificidade, buscando aplicar a eles um método que seja imediatamente apropriado à natureza especial das coisas coletivas” (Durkheim, 1970, p. 126). A sociologia era assim levada a se especializar e apurar seu foco. Durkheim repetirá sistematicamente que “a sociedade não é simples soma de indivíduos, e sim sistema formado pela sua associação, que representa uma realidade específica com caracteres próprios”. A vida social, para ele, resultaria da “combinação das consciências particulares” e seria explicada por esta combinação. “Agregando-se, penetrando-se, fundindo-se, as almas individuais dão nascimento a um ser, psíquico se quisermos, mas que constitui individualidade psíquica de novo gênero. O grupo pensa, sente, age diferentemente da maneira de pensar, sentir e agir de seus membros, quando isolados”. Seria impossível, portanto, partir dos indivíduos ou tentar entender o fenômeno social pelo fenômeno psíquico. A “consciência coletiva” seria algo especial, pois “os estados que a constituem diferem especificamente daqueles que constituem as consciências particulares”. (Durkheim, 1968, p. 96-97).

Esta longa trajetória sancionará o organicismo no estudo das sociedades e das organizações. As ênfases serão claras. A coesão dos organismos sociais depende da adesão dos indivíduos e das partes a um corpo comum de regras e

valores, que se interiorizam na personalidade mesma dos membros, solidarizando-os entre si e com o todo. Os indivíduos não são cancelados, mas a força e o êxito de uma sociedade dependem do quanto ela consegue constringer ou moderar os impulsos e as pulsões individuais, disciplinando-os e direcionando-os para a adequada reprodução do todo. Como os interesses do indivíduo não são os do grupo, surge um verdadeiro antagonismo entre essas duas instâncias. "É preciso, portanto, que exista uma organização que faça os indivíduos se lembrarem dos interesses sociais, que os obrigue a respeitá-los. Esta organização nada mais é do que uma disciplina moral, um conjunto de regras que prescrevem ao indivíduo aquilo que ele deve fazer para não comprometer os interesses coletivos, para não perturbar a ordem social de que faz parte" (Durkheim, 1978, p. 35).

As distintas teorias organizacionais que se afirmarão no decorrer do século XX estarão todas, de modo mais ou menos direto, vinculadas a esta visão organicista. Dialogarão com ela, evidentemente, incorporando muitos novos temas e aspectos, mas não abandonarão suas inflexões típicas. Tratarão a organização como sistema, como uma realidade constituída por pessoas mas que não se reduz à mera soma das pessoas que a constituem, ou seja, que é superior a elas e independente delas, podendo por isso estabelecer regras e relações "impositivas", a serem respeitadas e obedecidas.

Algumas dessas escolas deram maior atenção à dimensão "material" e racional-legal das organizações – à sua morfologia –, acentuando, às vezes de maneira abertamente unilateral, a força construtiva do organograma e do controle, a hierarquia funcional e as finalidades produtivistas do fato organizativo. A estrutura das organizações pesaria mais que seus integrantes e deveria servir de guia de conduta e freio para eles. Essas foram teorias que seguiram bem de perto o que pregava a organização científica do trabalho de Frederick W. Taylor: a disciplina rigorosa – objetivada tanto sob a forma de controles rígidos, quanto sob a forma de uma entrega hedonista dos indivíduos – seria o requisito essencial do êxito organizacional. Pulsões individuais, desejos, postulações emocionais, interesses particulares ou características pessoais, deveriam ser mantidos categoricamente fora de questão, ou então combatidos a ferro e fogo. Se no passado, dizia Taylor, "o homem viera primeiro", no futuro a prioridade seria toda do sistema. Pouco interessava a iniciativa das pessoas. O que se esperava delas é que obedecessem às ordens e fizessem o que os superiores determinavam. (Taylor, 1990; Kanigel, 1997).

Na mesma época em que Taylor publicou seu *The Principles of Scientific Management* (1911), o engenheiro francês Henry Fayol escreveu *Administration Industrielle et Générale* (1916). Fayol é considerado por muitos o verdadeiro pai da moderna teoria administrativa (a chamada "teoria clássica"). Ele deslocaria o foco privilegiado por Taylor para o terreno da capacidade de administrar, mais que da organização, estabelecendo os princípios básicos da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A ciência deveria criar as melhores condições organizacionais – a divisão do trabalho, a unidade de comando, a autoridade, a responsabilidade, a disciplina, a coesão do pessoal, a subordinação do particular ao geral – tendo em vista a eficiência e a produtividade. O administrador agiria como um médico, procurando conservar a saúde das empresas e dos escritórios mediante o estudo metucioso de sua anatomia e de sua fisiologia.

Mais tarde, esta rigidez quase claustrofóbica e tirânica perderia força e seria combatida mais ou menos abertamente. Já nos anos 1920, Elton Mayo projeta as "relações humanas" para o centro da teoria organizacional. As organizações vão se tornando, então, um campo de estudos em que confluem a psicologia e a sociologia, numa operação que atualiza o debate do século XIX. O comportamento ingressa no mundo das organizações, impulsionando uma mudança de enfoque que, com o tempo, terá muitos desdobramentos. A própria "motivação" decorreria não mais de uma adaptação do indivíduo à estrutura de autoridade (com seus incentivos, castigos e recompensas), mas sim da interação coletiva, interindividual, na qual se manifestariam diversos fatores informais, espontâneos. A perspectiva

organicista persistiria incólume, mas ficaria desafiada a definir o que fazer para *racionalizar* os fatores não-previsíveis e aproveitá-los como recurso para o bom funcionamento do todo.

Anos mais tarde, Talcott Parsons dirá que todo organismo social depende da existência de “sistemas culturais normativos”, compartilhados, a partir dos quais as ações individuais ou grupais são orientadas e disciplinadas, dando vida a uma ordem “imposta”, sem a qual nada funciona. Parsons incorporará ativamente a sociologia de Max Weber, fazendo dela uma espécie de pólo magnético que atrai e organiza outras tradições teóricas importantes, como a de Durkheim. Será pela influência da idéia weberiana da *compreensão*, por exemplo, que Parsons chegará à teoria do sistema social de *ação*, que muitos consideram sua maior contribuição. (Parsons, 1964). Vistos como sistemas de personalidade, os indivíduos interagem a partir dos marcos normativos que, por serem recursos de orientação e de estabilização geral do sistema, não têm como ser por eles neutralizados ou dissolvidos. Sistema social e sistema cultural, portanto, ainda que distintos, interpenetram-se reciprocamente em qualquer espaço de vida coletiva, dando origem a organizações dotadas de grande capacidade de controlar a ação e a interação de seus integrantes. O organicismo funcionalista estará no centro de tudo. Na perspectiva evolutiva de Parsons, o homem integra o mundo orgânico e “a sociedade humana e a cultura devem ser analisadas corretamente no quadro geral adequado ao processo da vida. A evolução sociocultural, como a evolução orgânica, avançou, através de variação e diferenciação, de formas simples a formas progressivamente mais complexas”. (Parsons, 1969, p. 12-13).

Novas escolas surgirão em ritmo de sofisticação e refinamento conceitual. Irão se abrir para o processo decisório (*decision-making*), incorporar a visão cibernética e a *rational choice*, passarão pelo *comportamentalismo do psicólogo Kurt Lewin* e pelos diferentes tipos de institucionalismo, desembocando no mar aberto das teorias propriamente contemporâneas, em que a frenética diversificação temática fará coro com o cruzamento de influências da sociologia, da economia, da filosofia, da ciência política, da antropologia e da psicologia. Progressivamente, os estudos organizacionais tenderão a privilegiar a participação, o acaso, o comportamento, as influências valorativas e interpessoais, a liderança, a aprendizagem organizacional. (Motta, 1991). Haverá menos tecnicismo formal e mais preocupação com as subjetividades. A rigidez racionalista de antes perderá força: como dirá Simon (1976), os processos decisórios não serão mais fundamentados pela racionalidade, mas por uma “racionalidade cerceada” (*bounded rationality*). Seguindo trilha semelhante, March & Olsen (1989) apresentarão as organizações como “anarquias organizadas”, nas quais problemas, soluções e decisões são experimentados permanentemente, impossibilitando a fixação de padrões racionais rígidos.

Serão muitas as novidades e expressivos os ganhos analíticos, mas o marco de referência permanecerá associado à imagem das organizações como sistemas que podem ser “racionalmente” regulados, interagem com o ambiente externo e se dedicam a converter *inputs* em *outputs*, operando por encadeamentos rígidos de demandas-processamento-decisões-implementação-resultados: sistemas de regras, orientações e incentivos, capazes de influenciar ações e comportamentos mediante o uso de “sanções positivas e negativas”. Uma mesma “racionalidade gerencial hegemônica” dará o tom em tudo, sem rupturas categóricas com o taylorismo e produzindo “sistemas de direção que se alicerçam no aprisionamento da vontade e na expropriação das possibilidades de governar da maioria. Estes sistemas, mais do que comprar a força de trabalho, exigem que os trabalhadores renunciem a desejos e interesses, substituindo-os por objetivos, normas e objetos de trabalho alheios (estranhos) a eles”. (Campos, 2000, p. 23).

Foge completamente dos propósitos do presente artigo passar em revista a história das teorias da organização, ou sequer apresentá-la de modo rigoroso. A intenção, aqui, é apenas enfatizar o quanto essa história é caudatária de certas tradições e o quanto ela responde pelo tratamento fisiológico e organicista das organizações: sistemas assemelhados a pessoas, a corpos humanos vivos, nos

quais estruturas e valores, regras e interesses, cultura e materialidade, interagem ativamente e geram seres coletivos dotados de singularidade, de uma “personalidade” própria, quem sabe de uma “alma”. Por ser ontologicamente prioritária, a organização está revestida do poder de agir sobre os indivíduos, pressioná-los, modelá-los e controlá-los, em nome da sua própria sobrevivência, da sua “saúde” como organização.

Deste ponto de vista, a metáfora do “sofrimento” estaria plenamente justificada e legitimada. Ela indicaria uma situação em que a solidariedade faltaria, os indivíduos e as partes operariam como forças centrífugas, desarranjando o todo. As organizações “sofriam” porque funcionariam mal ou teriam de suportar taxas elevadas de insatisfação, conflito e incomunicabilidade. O combate ao “sofrimento”, portanto, implicaria uma reposição da ordem, um retorno à situação em que as partes contribuiriam para a harmonia e o bom funcionamento do todo. O tratamento não dispensaria, em caso de necessidade, o emprego de remédios amargos, de natureza coercitiva ou disciplinar.

Com isto, a idéia de “sofrimento” terminaria por nos jogar nos braços da organização total, que em tudo precede ao indivíduo e, no limite, exige sua completa submissão. Indicaria um estado de perigo iminente, a ser debelado sem vacilação.

A hipótese do presente texto é outra. A metáfora do “sofrimento” não precisa ser exclusividade do organicismo fisiologista e funcionalista, concentrado na integração, na ordem e na coesão a qualquer custo. Pode ganhar outros foros, alçar vôo em outras direções, abraçar outras escolas de pensamento e intenções. Sua força sugestiva pode operar de maneira diversa.

Isto é assim porque não existe um único tipo de organicismo. Ao lado da escola tradicional, de base fisiológica, há um outro organicismo, mais metafórico que analógico, mais reflexivo que descritivo, que valoriza o todo mas não o imagina precedendo às partes, como sendo independente delas ou superior a elas. Em suma, ao lado do organicismo funcionalista opera um *organicismo dialético*. O problema, portanto, não é o organicismo, mas o modo como ele é assimilado e utilizado.

FUNCIONALISMO E DIALÉTICA

A tensão entre funcionalismo e dialética é recorrente nas ciências sociais. Reflete uma disputa em torno da idéia de todo, ou seja, da questão de saber como estudar e compreender criticamente as sociedades, vistas como um conjunto dotado de especificidade. Certamente, não é aqui o melhor lugar para reconstruir as bases desta polêmica ou para apresentar, em detalhe, os pressupostos e o *modus operandi* de cada uma destas concepções. Pretendo apenas demarcar algumas diferenças, que me parecem particularmente sugestivas para o objeto da presente discussão.

(a) O organicismo funcionalista opera tendo por eixo as idéias de função e sistema. É o organicismo mais autêntico, já que se põe sempre da perspectiva da adequação entre partes e todo, pensando as sociedades como um organismo análogo ao dos seres vivos. A dialética, por sua vez, trabalha com base nos conceitos de contradição, processo e totalidade. No primeiro caso, o sistema se descola, ganha vida própria e impõe pautas mais ou menos rígidas às suas partes (setores, grupos ou indivíduos). Há nele uma espécie de roteiro a ser seguido pelos atores. No organicismo dialético, ao contrário, é o próprio processo, com seus atores e contradições, que produz totalidades dinâmicas e sempre renováveis. Os atores estabelecem suas pautas e seus projetos, medindo-os com as pautas e os projetos institucionais. Há vínculos e determinações, mas não submissão ou hierarquias entre as partes. Por mais que a cultura institucional referencie e dirija os atores, não há qualquer narrativa pré-estabelecida.

(b) O sistema pensado pelo funcionalismo é um *dado*, revestido de materialidade própria e independente das partes que o compõem. Em suma, um *fato social*, na concepção clássica de Durkheim: “maneiras de agir, de pensar e de

sentir que apresentam a propriedade marcante de existir fora das consciências individuais e estão dotadas de um poder imperativo e coercitivo, em virtude do qual se impõem ao indivíduo, quer ele queira, quer não” (Durkheim, 1968, p. 2). No sistema, os atores atuam segundo normas gerais e quanto mais introjetam e aceitam essas normas, mais contribuem para o funcionamento normal e adequado do todo. A superposição de interesses ou preferências parciais (grupais, individuais) às normas gerais – ou a não-aceitação das normas pelos atores –, acarretaria conflitos e tensões de natureza não-funcional: *comportamentos desviantes*, que precisariam ser corrigidos para não comprometer a regularidade do todo. Como afirma Parsons, “a dimensão de conformidade-desvio é inerente a e central na concepção abrangente da ação social e do sistema social” (Parsons, 1964, p. 249).

A visão dialética é a contestação cabal desta idéia. Nela, o conflito não é um problema: concebido como *contradição*, ele não apenas integra a normalidade, a rotina da instituição, como também responde por seu desenvolvimento mais ou menos virtuoso, orgânico. A questão, aqui, é saber de que modo o conflito se explicita, o quanto ele segue parâmetros coletivos ou particularistas, o quanto há nele de projeto institucional e de projeto “corporativista”. Os atores, por isso, não introjetam normas gerais, mas interagem com elas, reproduzindo-as e as modificando. A organização é um *vir-a-ser* permanente, uma construção coletiva.

(c) A distinção entre funcionalismo e dialética fica ainda maior quando se considera a questão do poder e da disciplina. Como não há organização que exista sem ordem, autoridade e direção, tanto o funcionalismo quanto a dialética põem-se o problema de saber como organizar de modo eficiente sem “perder” as pessoas, quer dizer, vinculá-las ao todo sem constrangê-las em demasia. A tomada de decisões acompanha o raciocínio: pode a cúpula decidir sem inserir as bases na decisão, sem criar condições de participação?

O funcionalismo supõe organizações mais rígidas, nas quais entre cúpulas e bases estabelece-se uma relação de mão única: por terem responsabilidades e mandatos para fazer com que o sistema funcione do melhor modo possível, os dirigentes têm a prerrogativa de saber o que é melhor para as organizações. Em seu favor, mobilizam diversos recursos. Valem-se tanto dos conhecimentos (técnicos, políticos ou intelectuais) que acumulam ou que estão a seu alcance, quanto dos estatutos e da possibilidade de emitir comandos normativos formais, de caráter vinculatório e impositivo (ordens, portarias, decretos). Centralizam as decisões de modo racional-legal, ainda que possam admitir, em maior ou menor grau, a utilidade de se fazer consultas prévias às bases, ou a segmentos delas. Sem querer forçar demais o argumento, seria possível dizer que o organicismo funcionalista associa-se basicamente a uma *modalidade burocrática de centralismo*.

A visão dialética, por sua vez, especialmente porque concebe as organizações como algo em construção permanente, supõe uma maior flexibilidade organizacional, com o que entre cúpulas e bases estabelece-se uma relação de mão dupla: os dirigentes existem não porque saibam o que é melhor, mas porque possuem atributos de liderança que podem ajudar as organizações a escolher melhor. Recorrem a expedientes de tipo racional-legal, mas não concebem esses expedientes como recurso principal, e sim como mero parâmetro. Sua razão de ser repousa na capacidade de fazer frutificar o mais amplo debate nas bases sem postergar em demasia as decisões fundamentais. Sua conduta, portanto, é mais dialógica e estratégica do que normativa e sistêmica. O organicismo dialético combina-se, assim, com o que se costuma chamar de *centralismo democrático*: a liberdade do debate e a participação das “bases” articulam-se com e alimentam a necessária unidade de ação do todo.

(d) A discussão sobre o centralismo nos leva necessariamente ao tema da burocracia: da sua inevitabilidade e dos efeitos que tem sobre as organizações e seus integrantes. O tema, que não será aqui aprofundado, tem sido objeto de uma recorrente atenção teórica e pode ser vinculado a uma vasta bibliografia.

A burocracia sempre foi amada e odiada. Seu principal teórico moderno, Max Weber, a via como encarnação perfeita da racionalização e, ao mesmo tempo,

como promotora de horrores que nos levariam a uma "servidão" no futuro. A concepção weberiana, ainda que discutível em certos pontos, persistiu incólume por todo o século XX, sendo espelhada pela realidade empírica das organizações, as do mercado e particularmente as públicas, sobretudo depois da consolidação dos diferentes Estados de Bem-Estar e do crescimento das políticas sociais e dos serviços públicos. A burocracia desenhada por Weber tornou-se um paradigma da modernidade capitalista e progressivamente, com a radicalização desta mesma modernidade, foi se convertendo em desafio.

Entre as décadas de 1980 e 1990, instigados pelos programas de reforma do Estado, muitos estudiosos passaram a trabalhar com o propósito de superar a burocracia mediante a adoção de procedimentos pós-burocráticos. A burocracia teria prestado importantes serviços no passado mas, com as novas circunstâncias da globalização e da sociedade da informação, precisaria ser substituída por outras formas de organização e gestão, já que não mais encontraria condições para se reproduzir e se legitimar. A "*new public management*" fixou-se então, mundialmente, como um novo paradigma no terreno da gestão pública, situando-se numa linha bem próxima das formulações da teoria da escolha racional (Buchanan), que se sustenta sobre a hipótese de que os mecanismos de mercado seriam mais eficientes para regular procedimentos, organizar atividades e controlar grupos de interesses, burocratas e políticos gastadores. O mercado, afinal, seria o espaço de convergência da iniciativa e dos projetos individuais, por um lado, e do equilíbrio social, por outro, graças à indução virtuosa da concorrência e da racionalidade utilitarista.

Tanto no campo estatal quanto no mundo das empresas, o discurso gerencialista, em vez de se propor a *reconstruir* a burocracia, procura acua-la. Privilegia orientações e incentivos que deveriam, quando muito, ser tomados como elementos reformadores adicionais, deixando em plano secundário a recuperação das capacidades burocráticas ou mesmo a introdução, na burocracia, de elementos de vida democrática, com o que se poderia levá-la a decidir de modo mais transparente, a reduzir a arrogância dos técnicos e a se abrir para formas mais eficazes de controle social. Ainda que opere com conceitos de inspiração democrática – participação, autonomia, iniciativa, redução de hierarquias –, o discurso gerencialista não cria condições para uma efetiva incorporação da democracia, sobretudo porque "desconstrói" demais as organizações. Acaba por repercutir negativamente no interior das organizações. De um lado, produz dessolidarização, quebra de vínculos e diluição do *ethos* organizacional, com flagrantes efeitos em termos de desvalorização profissional e desmotivação. De outro lado, produz uma espécie de "inversão de expectativas" que desloca ou subordina o mérito e dificulta a implementação das decisões, graças à banalização das hierarquias e da autoridade.

O gerencialismo, porém, é mais ideologia que compreensão. Filha do mundo capitalista, moderno, a burocracia existirá enquanto a modernidade capitalista se reproduzir. Mas é seguramente pouco contestável que, nas condições de uma modernidade tardia, radicalizada, de uma sociedade cortada de cima a baixo pelos efeitos das tecnologias de informação e comunicação, a burocracia fica sem muitas condições de preservar intacta sua fisionomia. É forçada a se adaptar, a assimilar certos preceitos e valores pertencentes a campos estranhos a ela. De certo modo, a burocracia se abre e se democratiza, passando a incorporar novos hábitos, ritmos e valores. Com isso, ao mesmo tempo em que se fortalece e se reproduz, mantendo-se como modelo organizacional prevalecente, a burocracia perde parte de sua coerência e de suas eficácia. Torna-se paradoxalmente mais forte e mais ineficaz, deixando as organizações desprovidas de sinalizações e decisões confiáveis. Em seu interior, as pessoas sentem-se prisioneiras de uma "jaula de ferro" que não mais as intimida e nem consegue supri-las da dose de ordem de que necessitam para seguir em frente. A insatisfação e a ausência de horizontes confiáveis (alguma estabilidade, carreiras) geram efeitos negativos e paralisias. O "sofrimento" torna-se inevitável.

GLOBALIZAÇÃO E SOCIEDADE INFORMACIONAL

Problemas organizacionais intrincados e amplas mudanças administrativas são, evidentemente, exponenciados pelo processo da globalização capitalista, e isto por vários motivos.

Se é verdade que sempre tivemos globalização, também é verdade que nunca tivemos uma globalização como a atual. Estamos diante da reposição radicalizada do capitalismo, fato que nos põe em contato com um processo particular, do qual está nascendo um modo de vida particular. Não se trata apenas de uma sociedade em que a informação está hiper-valorizada e flui com grande rapidez. Afinal, todas as sociedades deram lugar de destaque à informação, à comunicação de fatos e conhecimentos. Hoje, porém, estamos assistindo à emergência de uma sociedade na qual “a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder”, graças às novas condições derivadas da aplicação intensiva e generalizada de tecnologia. (Castells, 1999, p. 46). Todas as esferas de atividade, das econômicas e militares às da vida cotidiana, passando pelas políticas e culturais, são contagiadas pelas novas formas sociais e tecnológicas de organização. Mas não se trata de uma sociedade produzida ou determinada pela tecnologia. A nova estrutura social “está associada ao surgimento de um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, historicamente moldado pela reestruturação do modo capitalista de produção no final do século XX” (Castells, 1999, p. 32). As sociedades do nosso tempo, portanto, estão se tornando informacionais sem deixarem de ser capitalistas. E por mais que sigam uma mesma tendência dominante, não perdem suas características particulares: em boa medida, negociam os termos da sua informacionalização.

A aceleração do tempo, as conexões em tempo real, a visualização de cenários simultâneos e a inclusão das mais diversas manifestações culturais em redes digitais, produzem uma imaginação solta em relação aos territórios (e aos Estados nacionais) e permanentemente disponível em termos intelectuais, éticos e comportamentais. Uma cultura virtual se impõe, tanto sob a forma de uma cultura elaborada e alimentada por meios virtuais, quanto sob a forma de uma cultura que se afirma num espaço supraterritorial: o ciberespaço. A própria morfologia das sociedades atuais se altera, assumindo a forma da organização social em redes. Com isso, tudo se modifica – da experiência e da cultura ao poder e ao processo produtivo. O “poder dos fluxos” torna-se mais importante que os “fluxos do poder”, do mesmo modo que a morfologia social passa a ter “primazia sobre a ação social”. (Castells, 1999, p. 497).

Olhando de modo macroscópico, é uma época de dificuldades para o trabalho: de predomínio de uma cultura de mercado, de produtividade e especialização, de subsunção do homem à máquina, de tecnologia “emancipada”. O padrão taylorista-fordista afirmado ao longo de todo o século XX já não tem mais como se sustentar incólume, diante dos novos processos de reestruturação do capital. (Cf. Antunes, 2002; Bauman, 1998). Uma modalidade “flexível” de capitalismo tornou-se símbolo de uma época que vê a si própria como hostil à rigidez, à rotina, à segurança e à certeza, e que pede a todos, e especialmente aos trabalhadores, uma entrega incondicional à velocidade, à rapidez, à mudança incessante, ao risco, com a correspondente recusa de procedimentos formais, hierarquias tradicionais e cálculos de longo prazo. Inevitavelmente, o trabalho sofre pesada reconfiguração: dissolvem-se metas de carreira, parâmetros de talento e projetos de vida, bem como todo um conjunto de relações de classe e vínculos de pertencimento. Uma dinâmica de “corrosão do caráter” afirma-se quase sem resistência, abalando os valores e as convicções que dão sentido à vida de cada trabalhador, definem sua auto-imagem e impulsionam seus esquemas de lealdade e compromisso, que não têm mais como ser mantidos em organizações que vivem se desfazendo e se reprojando ou nas formas ainda mais “flexíveis” da empresa virtual, do *home-office*, do *part-time job* e assim por diante. Como observa Sennett

(1999, p. 32), "as condições de tempo no novo capitalismo criaram um conflito entre caráter e experiência, a experiência do tempo desconjuntado ameaçando a capacidade das pessoas transformar seus caracteres em narrativas sustentadas".

A mudança acelerada e a inovação tecnológica ininterrupta fazem com que tudo se evapore no ar com inédita velocidade, põem em xeque convicções, costumes, hábitos e comportamentos, embaralham as relações entre quantidade e qualidade. A técnica e a tecnologia tornam-se valores em si, impõem um novo padrão produtivo, arrasam os parâmetros do emprego e causam impactos de vastas proporções no mundo das organizações, mexendo com suas hierarquias, seus procedimentos operacionais, suas relações internas. Na verdade, a nova ordem não se afirma somente sobre os escombros do passado, mas cria sua própria legalidade, sua autoconsciência e um modo próprio de funcionamento: deplora a rigidez burocrática de antes, insurge-se contra as rotinas e põe em dúvida as autoridades hierárquicas, mas ao mesmo tempo impõe novos e sutis controles. Vindos de modo dissimulado e no bojo de discursos centrados na "flexibilidade", tais controles tornam-se difíceis de entender: "o novo capitalismo é um sistema de poder muitas vezes ilegível" (Bauman, 1998, p. 10). Seus efeitos são dinâmicos e desestabilizadores, produzem angústia, ansiedade, desconforto e excitação, ainda que também possam sugerir tempos melhores, que viriam impulsionados pela capacidade de se estar sempre descobrindo coisas novas, ultrapassando limites, saturando o que está estabelecido.

Os efeitos da mundialização do capital combinada com revolução tecnológica e informacionalização afetam de modo particularmente forte os mecanismos e valores da representação, da governabilidade democrática e do Estado. O próprio mundo precisa ser analisado de outra maneira, na medida mesma em que os Estados-nação são forçados a dividir o cenário com organizações, companhias e movimentos transnacionais, a compartilhar, em suma, a sua soberania. Forma-se uma sociedade mundial que não se faz acompanhar de um Estado mundial, ou seja, "uma sociedade que não está politicamente organizada e na qual novas oportunidades de poder e de intervenção surgem para os atores transnacionais, que não possuem a devida legitimidade democrática" (Beck, 1999, p. 58).

Junto com o Estado nacional, todos os centros diretivos e organizacionais perdem força e parecem fracassar. O próprio poder modifica sua configuração: desencarna, despersonaliza-se e dilui-se pelas estruturas, transferindo-se para sistemas e circuitos sempre mais "invisíveis", difíceis de serem reconhecidos, evitados ou combatidos. A política muda de forma: deixa de se identificar com o Estado-instituição e é obrigada a abrir-se para uma sociabilidade explosiva e multifacetada, sendo forçada a rever seu sentido, seus sujeitos e seus marcos institucionais. A sensação é de que se passou a viver num contexto muito fragmentado, sem centros de coordenação e sem sujeitos efetivamente coletivos, capazes de fundar novas formas de comunidade política. Às promessas da globalização e das novas tecnologias superpõem-se os horrores de um mundo cortado por fracassos e paradoxos. (Nogueira, 2001).

Não é difícil imaginar o abalo que isso provoca na convivência social, na vida política e na governabilidade das sociedades. Tudo passa a ficar condicionado pela multiplicação e fragmentação dos interesses, pela ampliação frenética das demandas, por graves dificuldades de coordenação e direção, pela incerteza e pela insegurança, pelo enfraquecimento das lealdades e o empobrecimento da convivência. As organizações públicas – nascidas e criadas nos tempos lentos da burocracia e dos controles estatais –, passam a ser literalmente assediadas por propostas reformadoras que atropelam suas especificidades e suas finalidades. São convidadas a trocar o burocrático pelo gerencial, o planejamento pelo empreendedorismo, a norma pela flexibilidade, a "lentidão" pela "velocidade", o cidadão pelo cliente, num processo de clonagem do que ocorre no mundo do mercado e das empresas privadas. Já as organizações privadas (empresas, particularmente), excitadas pelas novas oportunidades e pela competição desenfreada, são arrastadas pela inconstância, pela readaptação contínua, pela flutuação en-

tre modas e esquemas gerenciais. De modo homólogo ao Estado, que privatiza algumas de suas partes, as empresas terceirizam, despojando-se parcialmente da carga. Livram-se de algum patrimônio (recursos humanos, sobretudo) e acabam por ser forçadas a se reconfigurar, revendo seu próprio passado. A sociedade global de risco faz com que tudo funcione com base no risco e na incerteza. Exagerando um pouco, é como se toda a vida organizada mergulhasse em estado de sofrimento.

O “SOFRIMENTO” COMO METÁFORA

As organizações estão sendo constrangidas pelas imposições da globalização e da informacionalização. Do econômico e do político ao cultural, passando pelo vasto universo das entidades associativas e de representação de interesses, a vida organizada encontra-se de pernas para o ar. As empresas são desafiadas pelos processos quase incontroláveis da reestruturação produtiva e da concorrência exacerbada: destroem-se reciprocamente com grande rapidez. Os sindicatos oscilam diante da violência com que estão sendo alterados o modo de trabalhar e os empregos. As organizações culturais – sejam elas escolas, centros de pesquisa ou entidades artísticas – são cortadas pela mercantilização e por interesses que lhes impõem uma dinâmica estranha, desajustada. Passa-se o mesmo no Estado.

De uma perspectiva geral, o “sofrimento organizacional” tem a ver com a complexificação das organizações, fenômeno que acompanha a configuração das sociedades modernas como *sociedades complexas*, isto é, despojadas de centros unificadores claramente estabelecidos e legitimados de modo estável. Desse ponto de vista, as organizações imitam as sociedades e tendem, elas também, a ficar progressivamente “decentradas”, pouco receptivas a esforços de unificação e fixação de sentidos. Não se trata, portanto, da idéia tradicional de organizações complexas, típica das teorias administrativas, cujo foco repousa muito mais na conversão burocrática das organizações, na sua dilatação quantitativa e na sofisticação/especialização das funções organizacionais, com desdobramentos evidentes no plano da dimensão, dos organogramas e das hierarquias internas. (A este respeito, cf. Etzioni, 1984).

As organizações, assim, “sofrem” por se ressentirem da ausência relativa de centros indutores e vetores consistentes de direcionamento. Evoluem meio fora de controle, ou meio artificialmente, como sistemas vazios de densidade comunicativa, incapazes, portanto, de produzir consensos interpretativos, solidariedade e formas espontâneas de coordenação. Os centros estão formalmente presentes, mas operam de modo pouco efetivo, não se legitimam com facilidade e produzem escassos efeitos organizacionais. Conseguem, digamos assim, disseminar ordens administrativas e comandos de autoridade, mas não criam vínculos ativos de vontade coletiva. Dominam, mas não se mostram capazes de dirigir. É precisamente por isto que as organizações que “sofrem” não são necessariamente organizações mal organizadas ou desprovidas de estruturas administrativas visíveis e bem-aparelhadas. Elas estão administrativamente assentadas, mas o aparato administrativo não se mostra solidarizado com as pessoas e só consegue se vincular a elas a partir “de fora”, como mecanismo de coerção, bloqueio ou burocratização.

Carentes de centros e impulsos espontâneos capazes de disseminar interações comunicativas e campos de entendimento, os membros das organizações mergulham em uma espécie de mal-estar coletivo: convivem, interagem e se comunicam, mas sentem-se como se não ganhassem nada com isso, como se estivessem tendo de abrir mão de importantes dimensões de prazer e felicidade para poderem aproveitar algumas vantagens da vida organizada. O convívio organizacional torna-se, assim, fonte de desconforto e sofrimento, um fardo, do qual todos querem se livrar o quanto antes – aposentando-se, refugiando-se em

simulações ou entregando-se sofregamente a jogos de poder aparentemente recompensadores. Para tentarem ser felizes, ou menos infelizes, os indivíduos passam a procurar muito mais a "ausência de sofrimento e de desprazer" do que "a experiência de intensos sentimentos de prazer" (Freud, 1997, p. 25). Sentem-se particularmente ameaçados por aquele tipo de sofrimento que provém "de nossos relacionamentos com os outros homens" e que, como observa Freud, é "mais penoso do que qualquer outro", já que a "fonte social do sofrimento" nos revolta e nos abate, pois não aceitamos que "os regulamentos estabelecidos por nós mesmos não representam proteção e benefício para cada um de nós" (Freud, 1997, p. 31). É como se, pensando weberianamente, tivéssemos criado a burocracia tão-somente para nos entregarmos a ela e deixá-la nos torturar.¹

O "sofrimento" também provém da dificuldade de se enxergar com clareza o que é "sucesso profissional", o que se espera de cada integrante das organizações, que chances ele tem de "subir na vida", projetar uma carreira ou traçar uma trajetória futura. "Nesse mundo fluído e flutuante de estruturas flexíveis de emprego, o sucesso evidentemente ainda existe, mas seus contornos tornaram-se imprecisos – é, quem sabe, mais um conceito retrospectivo que prospectivo" (Pahl, 1997, p. 18). Ainda por cima, as pessoas são forçadas a experimentar contínuos e complicados processos de aquisição de novas identidades, por força das novas configurações profissionais, dos valores emergentes e das mudanças que se sucedem no terreno das relações de gênero. Crenças e convicções são inevitavelmente abaladas, arrastando consigo boa parte dos equilíbrios existenciais e das auto-imagens profissionais e pessoais.

Não é difícil imaginar a interpolação dessa cultura geral nas culturas organizacionais concretas, no cotidiano das organizações. Como os ambientes estão tomados pela mudança incessante, pela velocidade, pela sensação de provisoriedade, pela pressa, eles se tornam ainda mais suscetíveis aos efeitos desorganizacionais daquela interpolação. As culturas organizacionais ficam mal compostas e deixam de fornecer abrigo e suporte aos indivíduos, que se descolam delas e passam apenas a usufruí-las, quando possível, a sugá-las fisiologicamente, a tolerá-las ou simplesmente a sofrer as conseqüências de viverem nelas. Reduzem-se os espaços para a proposição e a implementação de efetivos projetos institucionais.

O "sofrimento" traduz claramente a ausência de um método de gestão que assimile a complexidade organizacional e saiba lidar com os novos dados da vida, da sociedade da informação: direitos, democracia, participação, velocidade, múltiplas racionalidades, movimentação, individualidades exacerbadas. Como as pessoas são levadas a mudar seus enfoques e suas expectativas em intervalos cada vez mais curtos, adquirindo sempre novos hábitos, valores e habilidades, elas passam a produzir efeitos pouco controláveis e pouco previsíveis sobre as organizações. Na medida em que a gestão não capta este processo e reitera práticas consagradas, produz-se um desajuste, uma falta de sintonia entre gestão e vida, entre administração e cotidiano. O "sofrimento", assim, expressa o desencontro entre uma "racionalidade instrumental" instituída na cúpula diretiva e a multiplicidade de lógicas e racionalidades que vigoram na organização como um todo. É como se houvesse uma falta de consideração para com o fato de que as organizações complexas reproduzidas pela sociedade da informação são organizações plurais e reflexivas, nas quais coexistem distintos centros dinâmicos, muitos interesses e expectativas, mais de uma meta.

É verdade que nas organizações atuais as pessoas já estão sendo tratadas como *sujeitos*, seres ativos, autônomos, criativos e qualificados para fazer escolhas. Cresceu muito, portanto, a sensibilidade para com as exigências da

¹ Como é evidente, faço uso inteiramente livre de *O Mal-Estar na Civilização*, de Freud, sem ter qualquer pretensão de chegar a uma interpretação criteriosa ou a uma incorporação crítica de seu conteúdo essencial. O tema do mal-estar ou da *malaise* moderna (ou pós-moderna) está no centro de diversos textos mais recentes, que exploram em maior ou menor grau a trilha aberta por Freud. Cf Taylor (1994), Rouanet (1998) e Bauman (1998).

modernidade radicalizada. Mas as organizações continuam a ser gerenciadas como se houvesse uma única racionalidade gerencial, derivada de um taylorismo nominalmente ultrapassado mas sucessivamente atualizado e ainda seguido em muitos de seus fundamentos: um único centro de deliberação, uma autoridade técnica incontestável, um modo científico de fazer coisas, controles obsessivos, planos e tarefas iguais para todos. As organizações funcionam e seguem em frente, mas o mal-estar é inevitável. É como se a metáfora weberiana da “jaula de ferro” fizesse sentido de um modo transverso: não há mais “máquinas inertes e espíritos coagulados”, uma burocracia que a tudo se impõe, mas espíritos inquietos, reflexivos, reivindicativos, que se sentem tolhidos ou desvalorizados por regras de procedimento e sistemas de comando e controle que não os amedrontam nem os rotinizam. Em vez do conformismo inerente à burocracia, tem-se agora “luta pela vida”, dedicação à carreira, pouca lealdade e muito individualismo.

Mas o “sofrimento organizacional” não se confunde com caos. Há inúmeras organizações bem-sucedidas, que funcionam com regularidade e exibem não só resultados vitoriosos como também indicadores de coesão interna e satisfação pessoal. Empresas e organizações do mundo dos negócios certamente inserem-se nesse contexto de sucesso e solidez relativa, até mesmo porque são instigadas o tempo todo a experimentar distintas estratégias para vencer a dura luta da concorrência e da sobrevivência. A literatura especializada, aliás, acentua este ponto de modo reiterado, sobretudo mediante a apresentação de casos em que se registraram ajustes vitoriosos ou gestões particularmente empreendedoras.

Parece razoável, porém, vislumbrar, por trás desta analítica do sucesso empresarial, uma concentração nos temas que estão precisamente na base da hipótese do “sofrimento organizacional”: vencem as empresas que conseguem motivar seu pessoal, atingir novos padrões de identidade coletiva, promover arranjos hierárquicos inovadores e, sobretudo, pôr em prática idéias e iniciativas integradoras, ou seja, que conseguem superar um estágio marcado pelo desalento, pela corrosão das identidades, por hierarquias pouco funcionais e pouco confortáveis, pela falta de coesão e integração, fatores estes que responderiam diretamente pelo fracasso do empreendimento ou por seu precário desempenho. Estratégias capazes de gerar laços afetivos, relações de identidade e espírito de equipe poderiam, então, não só levar os indivíduos a compartilhar universos simbólicos integradores como também, a partir daí, promover a própria reposição ativa das organizações e o alcance de índices mais elevados de êxito e satisfação.²

Não há porque desprezar o valor destas estratégias. Mas é bem mais plausível admitir que, no mundo dos negócios, onde impera a concorrência e preponderam a incerteza, a instabilidade e a pressão, a integração organizacional resulta da colocação em prática de modalidades unilaterais de autoridade técnica e direção. É um taylorismo meio dissimulado, mas de algum modo uma prova da vitalidade das idéias de Taylor. Se a questão é o máximo de eficiência e produtividade, é bem melhor apostar na “gestão científica” e no sistema do que nas pessoas. A gestão participativa funciona apenas como retórica para sinalizar uma expectativa de mudança. Na prática, o que vigora é a preocupação em otimizar a produção. A satisfação pessoal e a “saúde” organizacional ficam, neste caso, estabelecidas em bases precárias, sujeitas a oscilações e turbulências, mal conseguindo neutralizar o mal-estar cotidiano que, nascido no ambiente externo, acaba por ser amplificado pelo contexto interno das organizações. Com a radicalização da concorrência e a maior velocidade da sociedade da informação, é de se imaginar que os ciclos “saudáveis” das organizações sejam cada vez mais curtos. Muito provavelmente, este quadro funciona como um aditivo para a proliferação meio caótica de modas gerenciais sucessivas (qualidade total, reengenharia, valorização do cliente, equipes multifuncionais, empreendedorismo). Dada a atual hegemonia das posições *market oriented*, é fácil imaginar como tudo isto não permaneceu represado no universo empresarial e encontrou as portas abertas para ingressar no setor público.

² Cf. Vasconcelos & Vasconcelos (2003), que organizam uma bibliografia bastante indicativa a este respeito.

Pode-se dizer o mesmo da extraordinária importância adquirida, no universo organizacional, pela chamada "gestão de pessoas", expressão que atualiza (em termos simbólicos mais que conceituais) o antigo conceito de gestão de recursos humanos. Se antes, passada a fase rígida do taylorismo inicial e constituído o capitalismo monopolista organizado em termos da regulação fordista, a ênfase se concentrava na humanização das relações de trabalho, na motivação simples e na busca de adesão como recursos disciplinares voltados para a produção de sucesso e a estabilidade das empresas, agora, com o capitalismo globalizado e em busca de regulação, a gestão de pessoas bate-se pela constituição de um imaginário coletivo que "discipline" os indivíduos mediante estratégias sofisticadas de identificação e valorização profissional. (Cf. Cappelle & Brito, 2003). A ênfase passa então a recair sobre recompensas simbólicas, descentralização de estruturas e decisões, comunicação horizontal, formação e capacitação, numa diluição das antigas imagens do poder disciplinar instituído, concentrado e centralizado. Há mais tecnologia que terror, para lembrar uma antiga figura retórica de Marcuse (1969, p. 18). As inúmeras aplicações da monitoração computadorizada são apenas parte dos expedientes disciplinares de última geração.

Seja como for, "sofrimento organizacional" não é sinônimo de caos, ineficácia ou ineficiência. É apenas o reflexo de um quadro em que certezas se convertem em apostas, em que a perda de segurança é compensada pelo crescimento das expectativas e das promessas, em que a movimentação é ela mesma um valor, em que a obsessão pelo individual se combina com o aumento artificial dos controles. Trata-se de um estado de turbulência e inquietação, no qual qualquer decisão custa muito e produz poucos efeitos. Tudo isso cria inúmeros desafios para a direção e a administração cotidiana. Por serem complexas e viverem em um ambiente igualmente complexo, as organizações atolam-se em demandas e atividades que exigem processos de gestão ágeis e bem articulados. A cultura em que se vive não aceita morosidade, desperdício, excesso de burocracia ou ineficácia. Todos desejam participar e influenciar o tempo todo, e em boa medida podem fazer isso sem muitas restrições ou dificuldades. Mas nem sempre existe disposição para assimilar os tempos mais longos que são inerentes às decisões. É um paradoxo: desejam-se decisões rápidas e eficiência máxima (porque os problemas se superpõem incessantemente) e ao mesmo tempo deseja-se deliberar a respeito de tudo. O "sofrimento" reflete esse desencontro de expectativas.

Não surpreende que parte da literatura que se dedica à teoria das organizações ou ao comportamento organizacional tenha se tornado receptiva a temas e enfoques de fundo psicanalítico, ou, numa versão mais grosseira, à produção em série de manuais de auto-ajuda, à invenção de expedientes dedicados a "fabricar" e inocular emoções no cotidiano organizacional. Impressionados com a dinâmica deletéria dos ambientes tomados pela alta competitividade, pela mudança incessante e pela velocidade, muitos estudiosos passaram a dar destaque às "dores emocionais" que surgem no interior das organizações e se interpõem aos relacionamentos, exasperando-os. Há mesmo quem dê atenção particular aos desarranjos que liberam "toxinas" que deprimem as defesas organizacionais. O próprio executivo muda de função e passa a ser visto como um "tratador de toxinas emocionais", qualificado para aliviar as condições que produzem fraqueza organizacional (Frost, 2003).

A literatura especializada também tem procurado incorporar orientações teóricas até então estranhas ao universo das organizações, tentando compreender as dinâmicas organizacionais que ocorrem em contextos de mudança acelerada e turbulência, valendo-se, para tanto, de sugestões e perspectivas extraídas da teoria do caos e da complexidade. Busca-se, com isso, pôr em xeque as concepções que vêem as organizações como máquinas estáveis e perfeitas, orientadas para minimizar a incerteza, produzir "eficiência" e viver no equilíbrio. Em vez disso, passa-se a valorizar a "desordem", a instabilidade e o ruído como características inerentes à vida organizacional em condições instáveis: fontes de perturbação, mas também de avanço, já que ajudam o sistema a *aprender, a se auto-*

reorganizar e a adquirir assim uma complexidade ainda maior. As organizações, assim, deixam de ser objeto da ação racional de dirigentes, gerentes e administradores, convertendo-se em corpos que se auto-organizam em meio ao ruído. (A este respeito, cf. Bauer, 1999).

Em outra chave explicativa, poder-se-ia dizer que aquele que se dispõe a administrar as organizações complexas atuais não tem mais como ser apenas o organizador principal das atividades, o fulcro do processo de tomada de decisões, a manivela que faz girar a engrenagem organizacional, mas precisa agir como educador, como político, alguém que produz sentido para os demais e promove a constante aproximação entre as pessoas e a organização: um *intelectual* – alguém que reúne em si conhecimento técnico, liderança e capacidade de direção – mais que um *especialista*, para usar uma famosa conceituação (Gramsci, 2000, p. 53).

CONCLUSÃO

Neste quadro de crise e “sofrimento organizacional”, em que transformações intensas e aceleradas exigem a mudança mas, ao mesmo tempo, tornam tensa e difícil a mudança, passa-se a viver sob o constante risco de que se mude sem rumo, projeto e direção. Na verdade, trata-se de um risco inerente a toda fase de mudança intensificada: indivíduos, grupos e organizações, assim como idéias e procedimentos, são arrastados e envolvidos pela onda transformadora, que de certo modo se naturaliza. Passa-se a ter menos capacidade de resistir à mudança ou de negociar os termos da mudança, ainda que se possa manifestar indignação ou se protestar veementemente contra ela. A mudança, neste caso, se impõe sobre os atores, forçando-os a se adaptar a ela e a desistir de direcioná-la.

O caráter complexo e dinâmico da época atual dificulta a reprodução e a legitimação de procedimentos gerenciais fundados na mera reiteração da autoridade racional-legal. As organizações parecem imunes a normas estatutárias ou regras sistêmicas duras. Tendem perigosamente para formas deliberativas imperfeitas, isto é, impotentes para produzir decisões efetivas, que vinculem e solidarizem de modo sustentável. Longe de agregar valor à autoridade, a época transfere expectativas para a construção dialógica das decisões. Exige, por assim dizer, uma modalidade comunicativa de gestão.

Por expressar a inviabilização da idéia de que a força das organizações nasce da capacidade que têm de existir como empreendimentos coletivos, o “sofrimento organizacional” funciona como um poderoso freio para a renovação da gestão e da governança. Dirigentes e gestores vêem-se diante de um paradoxo: para transformar as organizações precisam fazer com que elas funcionem bem, mas o terreno em que pisam está minado e não lhes concede nem adesões nem consensos para esse duplo movimento. O quadro de “sofrimento”, aliás, subverte precisamente a dimensão relacional, dialógica e cultural das organizações, cujo peso estratégico específico é extraordinariamente significativo, como se sabe.

A resolução dos problemas organizacionais depende da assimilação de novas técnicas e tecnologias e da adoção, pelas organizações, de perspectivas racionais e critérios técnico-científicos de trabalho e gestão. Mas as chances de sucesso desse empreendimento dependem muito mais da modificação de padrões culturais e da adoção de uma visão abrangente, compatível com a realidade do país e do mundo. O processo não tem como se livrar de uma certa “lentidão” decisional. O decisionismo, aliás, é seu pior inimigo. Afinal, mudanças no plano cultural, deslocamentos de valores e construção de novos pactos de convivência processam-se numa velocidade específica, mais baixa da que a que é típica das mudanças no plano formal, técnico ou tecnológico.

A gestão democrática se qualifica pela capacidade de compreender os processos sociais de modo crítico e abrangente, pensando a crise e a mudança acelerada. Em decorrência, debruça-se sobre as organizações não como algo dado, mas como um vir-a-ser dialético, dinâmico, contraditório e imune a imposições ad-

ministrativas, vindas "de cima". Uma gestão deste tipo opera além do formal e do burocrático e se compromete abertamente com o aprofundamento da democracia e da participação, bases vivas de uma nova e mais avançada estrutura de autoridade. Mostra-se disposta a dirigir, coordenar e impulsionar a formação ampliada de decisões, problematizando a improvisação e o decisionismo. Os resultados efetivos a que almeja não se limitam, portanto, ao administrativo e ao contábil, mas buscam transformar e dinamizar a organização como um todo.

Vivemos hoje em ambientes categoricamente organizacionais, sistêmicos, nos quais uma "falta de liberdade confortável, suave, razoável e democrática" (Marcuse, 1969, p. 23), convive e disputa espaço com formas de democracia em gestação, com uma disposição participativa vigorosa, ainda que imperfeita, com o surgimento acelerado de éticas alternativas. Há um cansaço explícito nas organizações, que já não se pode mais ocultar. Mas as organizações não estão mortas. Na verdade, estão em ebulição, revirando seus fundamentos. "Sofrem" também por isso, mas se repõem constantemente, como recursos indispensáveis para a potenciação da experiência humana.

Do mesmo modo que na sociedade e no Estado, a principal tarefa dos dirigentes democráticos e dos recursos humanos "inteligentes" no interior das organizações é de natureza ético-política: construir uma nova racionalidade (crítica e comunicativa, em vez de instrumental), dar impulso a uma reforma cultural, agir não para maximizar o uso da força, a eficiência a qualquer custo ou as razões administrativas, mas para promover a reposição dos pactos básicos de convivência e a formação de novos alinhamentos políticos e intelectuais.

Se a metáfora do "sofrimento" é plausível e tem alguma utilidade, é porque sugere um caminho para a gestão e para a convivência organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Sexta edição. São Paulo, Boitempo Editorial, 2002.

BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1999.

BAUMAN, Z. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Tradução de Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1998.

BECK, U. *O que é globalização? Equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CAMPOS, G.W.S. *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. São Paulo, Editora Hucitec, 2000.

CAPPELLE, M.C.A. & BRITO, M.J. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. *Organizações & Sociedade*, v. 10, n° 26, Jan/Abr 2003, p. 19-37.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1999.

DURKHEIM, E. *La sociologie en France au XIX° siècle*. In id., *La science sociale et l'action*. Paris, Presses Universitaires de France, 1970.

—————. *Lezioni di Sociologia. Fisica dei costumi e del diritto*. Roma, Etas Libri, 1978.

—————. *As Regras do Método Sociológico*. Tradução de Maria Isaura Pereira de Queiroz. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1968.

ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. Sétima edição. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1984.

- FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. Décima edição. São Paulo, Atlas, 1989.
- FREUD, S. *O Mal-Estar na Civilização*. Tradução de José Octávio de Aguiar Abreu. Rio de Janeiro, Imago, 1997.
- FROST, P.J. *Toxic Emotions at Work*. Harvard Business School Press, 2003.
- GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere. Vol. 2: Os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo*. Edição de Carlos Nelson Coutinho, Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2000.
- KANIGEL, R. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York, Viking Press, 1997.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York, The Free Press, 1989.
- MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*, Rio de Janeiro, Zahar, 1969.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1991.
- NOGUEIRA, M.A. *Em Defesa da Política*. São Paulo, Editora Senac, 2001.
- PAHL, R. *Depois do sucesso. Ansiedade e Identidade Fin-de-Siècle*. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo, Editora UNESP, 1997.
- PARSONS, T. *The Social System*. New York, The Free Press, 1964.
- . *Sociedades. Perspectivas evolutivas e comparativas*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, Pioneira, 1969.
- ROUANET, S. P. *O Mal-Estar na Modernidade*, São Paulo, Companhia das Letras, 1999.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro, Editora Record, 1999.
- SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 4th Edition. New York, The Free Press, 1997
- TAYLOR, C. *Il disagio della modernità*. Roma-Bari, Laterza, 1994.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. Oitava edição. São Paulo, Atlas, 1990.
- VASCONCELOS, I.F.G. & VASCONCELOS, F. Identidade, legitimação social e teoria organizacional: contribuições de uma análise sociológica da política de gestão de pessoas da Natura. *Organizações & Sociedade*, v. 10, nº 27, Maio/Agosto de 2003, p. 41-59.

Idéias em Debate



QUEM RESPONDE PELO DESEMPENHO LIMITADO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL?

Sylvia Maria Azevedo Roesch*

Diversas autocríticas sobre a produção do conhecimento científico em Administração no Brasil têm sido veiculadas nos encontros da ENANPAD. Diz-se que a ciência brasileira na área da Administração não avança por que importamos modelos teóricos, temas de pesquisa e metodologias, em lugar de desenvolver algo original. Sobretudo, que copiamos mal e desenvolvemos pesquisas insuficientemente delineadas, metodologicamente confusas, e com pouco manuseio de dados empíricos.

Abundam especulações sobre os fatores que levam à formação deste quadro desanimador. Uns sugerem que a ênfase na quantidade, na massificação e na subordinação às estatísticas de sucesso conduzem à perda de qualidade. Outros acreditam que este processo é inevitável, mas pode levar à aprendizagem. Outros, ainda, atribuem o problema à própria natureza da área de Administração, onde a urgência para solucionar problemas organizacionais práticos estimula a criação de modismos e impede espaços de reflexão e criação teórica. O curioso é que as universidades no exterior também estão sofrendo pressões semelhantes. É claro que o volume de recursos disponível de que dispõem para a pesquisa nem se compara com o que temos no Brasil – basta entrar em suas bibliotecas. No entanto, houve redução no apoio financeiro por parte dos órgãos de pesquisa. E os salários dos professores já não são tão atrativos como costumavam ser. Ainda assim, o nível de qualidade de sua pesquisa tem se mantido estável.

O que me faz pensar que talvez nossas autocríticas estejam privilegiando de forma exagerada fatores institucionais ou organizacionais. E talvez seja o caso de examinar o que os centros de excelência no exterior possuem (além de melhores recursos) que não conseguimos desenvolver na nossa comunidade acadêmica. Sugiro que as autocríticas atribuam ênfase exagerada a fatores contextuais, como explicação para o nosso desempenho limitado. É hora de tentarmos examinar alguns outros aspectos individuais e grupais que favorecem a qualidade do trabalho científico. Neste comentário vou ater-me a fatores, que no meu entender, explicam a questão, tais como a falta de rigor metodológico, o comodismo, a impaciência e o individualismo.

Não defendo uma orientação metodológica específica, mas um trabalho de nível científico aceitável. Métodos e técnicas de pesquisa em ciências sociais, desenvolvidos no exterior, têm se multiplicado e estão disponíveis para serem utilizados, testados ou modificados em outros contextos. Enquanto isso, no Brasil, poucos autores utilizam o que há de mais novo em metodologia para a análise do material empírico. Evitamos a análise quantitativa, porque é muito complicada, ou porque exige uma base de dados muito grande e alegamos não ter recursos para conduzir grandes *surveys* e estudos longitudinais. Por outro lado, deixamos de explorar adequadamente o potencial da pesquisa qualitativa, algo notável em pesquisas desenvolvidas por meio de estudos de caso. Por exemplo, nos trabalhos que utilizaram o método do caso no ENANPAD 2002 observei que, em muitos casos, a análise do material empírico é fraca, mascarada por tonalidades prescritivas, e há pouco esforço de abstração do pesquisador tanto para generalizar práticas, como para criar teoria local. Ou seja, deixamos de usar o estudo de

*Profª da London School of Economics - Universidade de Londres

caso para revelar algo novo, original, dadas as características do contexto local. E passamos, predominante, a usar o caso para exemplificar uma teoria estabelecida, usualmente sem criticar a teoria *a priori*.

Talvez sejamos comodistas. É mais fácil usar modelos externos do que construir teoria com base na realidade brasileira. É mais barato replicar pesquisas do que desenvolver pesquisa original. É mais conveniente adaptar instrumentos de coleta e análise do que criar algo novo. Sobre este último item, por exemplo, seria oportuno indagar quem entre nós já criou um instrumento original para medir atitudes individuais, seguindo o penoso processo de elaboração de uma escala, ou seja: iniciar com entrevistas em profundidade visando explorar o contexto e, assim, identificar as expressões peculiares dos respondentes, compor o *pool* de sentenças, aplicar o instrumento, e, por fim, selecionar as sentenças que compõem a escala.

O trabalho científico é demorado. Entre um *working paper* e um artigo publicado em revista de reputação internacional, há no mínimo dois anos de trabalho. No Brasil, a impaciência impera sobre a disciplina e a reflexão na pesquisa. A coleta de dados, com frequência, é assistemática. A análise é abreviada. Analisar, refletir e relatar leva muito tempo. E parece que não podemos perder tempo. Alguns autores já observaram que em nossos congressos, constata-se uma alta proporção de ensaios em relação aos trabalhos empíricos. Artigos considerados teóricos, muitas vezes, contêm modelos construídos com base em especulação ou observação assistemática da realidade, não demonstrando evidência de que o pesquisador seguiu um processo analítico de busca de padrões, comparações, teste e criação de conceitos. Em artigos que contêm dados empíricos, em geral, há uma insuficiente exploração destes.

Finalmente, o relato da pesquisa, com frequência, desmerece o trabalho que foi realizado. Em parte porque faltou reflexão; em parte porque faltou revisão. É necessário um tempo para voltar ao artigo e agregar-lhe valor. É exatamente este processo demorado que conduz à qualidade do texto final. Além disso, possivelmente faltou crítica por parte dos colegas. Ao observar o desenvolvimento de trabalhos científicos no exterior, concluo que muito da sua qualidade depende da colaboração entre os pares. O trabalho é primeiro lido e criticado pela comunidade local. Ao ser submetido à publicação, o trabalho é revisado por avaliadores anônimos que produzem relatórios de duas a cinco páginas de comentários e sugestões de bibliografia. Um artigo submetido pode voltar até três vezes aos avaliadores originais e ainda mais vezes aos editores e autores, para que revisem o texto. Há pouco ouvi um comentário sobre um artigo submetido a uma das revistas de ponta na área que voltou dez vezes ao autor para reformulações. Enquanto isso, no Brasil, minha experiência pessoal sempre foi a de publicar trabalhos virgens, que não foram debatidos com os colegas. Parece que não consideramos como parte do nosso trabalho a leitura e crítica da produção do outro. Quando o fazemos, a nossa resposta é lenta e pouco contribui para a qualidade do seu trabalho. Ou, ainda, recebemos circular nossos artigos em construção para que outros os critiquem. Ou tememos que copiem nossas idéias. Em casos extremos, observa-se a formação de guetos, onde a atitude é: "o tema é meu e ninguém pode estudá-lo", o que, justamente, impede e afasta a criação de interlocutores. Predomina a idéia de que a crítica é algo negativo; que é uma crítica pessoal aos autores do trabalho. A falta de debate e crítica emperram a qualidade da produção individual e inviabilizam a construção do conhecimento prático ou teórico.

Apesar de tudo, queremos reconhecimento e inserção no circuito de produção científica internacional. Na verdade, a participação de alguns colegas em um ou outro congresso internacional, não permite acompanhar os debates que evoluem nos centros de excelência no exterior. O que se tem no Brasil é uma colcha de retalhos. E a sensação de alguém, como eu, que vive no exterior já há sete anos, é que nunca vamos alcançar o debate. Selecionamos um tema que é parte do debate externo, elaboramos algumas pesquisas locais e, quando nos damos con-

ta, o debate no exterior já avançou, ou enveredou-se por outros caminhos. Observo o esforço desesperado de colegas que visitam as bibliotecas, copiam artigos e programas de cursos – como eu sistematicamente o fazia, em visitas periódicas – como tentativa de apreender o que há de novo na área. Mas a defasagem não diminui; ela se expande, à medida que os centros de pesquisa multiplicam-se a nível mundial. O fato é que não produzimos trabalhos de ponta na área de gestão em nosso País. E nossa atitude não tem sido voltada a contribuir para o bolo da produção científica, mas a de esmolar suas migalhas.

A palavra de ordem é internacionalização. Mas, se a nossa estratégia é apenas copiar o que se debate no exterior, estaremos condenados a criar pesquisa de pouca relevância para nosso contexto. O fato é que a ciência da Administração é extremamente volúvel e reativa a aspectos ambientais e institucionais. Se na década de 80 a ênfase no Ocidente era estudar a Administração Japonesa; agora a moda é estudar a Administração Chinesa, dada a abertura deste novo mercado para as empresas do Ocidente. Até que ponto esta virada é prioritária para a pesquisa acadêmica entre nós?

Sugiro que é fundamental também desenvolver pesquisa local de alta qualidade. Precisamos desvendar nossas práticas, apresentar sugestões para resolver problemas sociais e organizacionais e criar teoria local. Isto não impede a nossa inserção no circuito científico internacional. Acredito haver interesse no exterior em conhecer modelos originais que expliquem as peculiaridades da gestão no Brasil. Tanto a pesquisa original como a replicação são caminhos que abrem possibilidades para estudos comparativos. Necessitamos desenvolver e multiplicar pesquisadores hábeis locais. Está na hora de valorizar o rigor metodológico, a seriedade, a persistência e a disciplina de trabalho como qualidades imprescindíveis do pesquisador. Acima de tudo, é preciso criar uma comunidade de pesquisa atuante, onde a colaboração entre os pares e a ênfase no debate e crítica sejam a norma e não a exceção.