



organizações
& sociedade

82





A revista *Organizações & Sociedade (O&S)* é uma publicação trimestral, que tem como principal propósito disseminar pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais e trabalhos de outras áreas que dialoguem e possuam claras implicações sobre as organizações. Acolhendo trabalhos de amplo espectro epistemológico, assim como que tangenciem o *mainstream* em Administração, a O&S veicula contribuições com alta consistência teórica e elevado rigor metodológico. São bem-vindos artigos sobre organizações públicas, privadas e do terceiro setor, e que articulam dialeticamente as organizações no contexto da sociedade contemporânea.

Editora Executiva

Ariadne Scalfoni Rigo

Secretária Executiva

Tamires Lordelo

Logomarca O&S

Rosa Ribeiro (Cateto Design)

B. F. Maia Neto

Projeto Gráfico

Boaventura F. Maia Neto

Editoração Eletrônica

IBEPES - Flávia Vianna

Revisão e Normalização

IBEPES - Thaisa Socher

Capa

Fotografia de Ariadne Scalfoni Rigo.

Indexadores e Diretórios:

Catálogo Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Directorio Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

DOAJ - Directory of Open Access Journals

e-revist@s - Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas

Periódicos CAPES - Portal Brasileiro da Informação Científica

Periódicos Eletrônicos da UFBA

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

Sumarios.org - Sumários de Revistas Brasileiras

Ulrich's Periodicals Directory

Organizações & Sociedade: O&S / Universidade Federal da Bahia, UFBA : Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. - vol. 1, n. 1 (1993)- . - Salvador: UFBA: NPGA/EDUFBA, 1993-
v. il. : 26cm

Trimestral, 2005-
Quadrimestral, (1997 - 2004).
Semestral (1993 - 1996).
ISSN 1413-585x

1. Administração - Periódicos. 2. Organizações - Periódicos.
I. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/Editora da Universidade Federal da Bahia, EDUFBA. II. Título: O&S

CDD 658



A revista O&S está licenciada sob a Licença Creative Commons Attribution 4.0 em todos os trabalhos publicados, exceto quando houver indicação específica de detentores de direitos autorais.

Conselho Editorial

- Alexandre Carrieri – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil
André Carvalhal – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
Anielson Barbosa da Silva – Universidade Federal de Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil
Decio Zylbersztajn – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil
Eugene Enriquez – Université Paris VII, Paris, França
Fabio Chaddad – University of Missouri, Missouri, EUA
Graziela D. Alperstedt – Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), Florianópolis, SC, Brasil
Jean Louis Laville – Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, França
José Antonio Gomes de Pinho – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil
Mozar Brito – Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, MG, Brasil
Omar Aktouf – École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montreal, Canadá
Osmar Siena – Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, RO, Brasil
Otávio R. Medeiros – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil
Pedro Lincoln Mattos – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE, Brasil
Peter Spink – Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP), São Paulo, SP, Brasil
Reginaldo Souza Santos – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil
Renato Sproesser – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, MT, Brasil
Ricardo C. Gomes – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil
Roberto Fachin – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil
Sandro Cabral – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil
Sérgio G. Lazzarini – Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), São Paulo, SP, Brasil
Sylvia Constant Vergara – Fundação Getulio Vargas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
Tânia Fischer – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil

Comitê de Avaliadores 2016

- Adriano Leal Bruni (UFBA)
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)
Alessandra Nogueira Lima (UFS)
Alessandra Rachid (UFSCar)
Alessandro Enoque (UFU)
Alexandre Carrieri (UFMG)
Alfredo Rodrigues Leite da Silva (UFES)
Amélia Ferreira da Silva (ISCAP)
Amon de Barros (UFMG)
Ana Cristina Muniz Décia (UFBA)
Ana Laura Lobato Pinheiro (Disoc/Ipea)
Ana Márcia Batista Almeida (UFPE)
Ana Maria Falcão de Aragão Sadalla (Unicamp)
Ana Paula Paes de Paula (UFMG)
Andréa Ventura (UFBA)
Anselmo Alfredo (USP)
Anselmo Ferreira Vasconcelos (PUC-SP)
Antonio Francisco Silva Junior (UFBA)
Antonio Moreira de Carvalho Neto (PUC Minas)
Camilo Aggio (UFBA)
Carla Ramos (Insper)
Carlos Melo (Insper)
Carlos Ricardo Rossetto (Univali)
Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão (UMG)
César Tureta (UFES)
Christiano França da Cunha (Unimep)
Cintia Rodrigues Medeiros (UFU)
Cristiane Marques de Mello (Faculdade Integrado)
Denilson Bandeira Coelho (UnB)
Denise Clementino de Souza (UFPE/CAA)
Denise Lima Fleck (UFRJ)
Diógenes Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
Diogo Helal (UFPB)
Ednilson Turozi de Oliveira (UFOP)
Edson Sadao Iizuka (FEI)
Elcio Gustavo Benini (UFMT)
Elisa Yoshie Ichikawa (UEM)
Elisa Zwick (Unifal)
Elizabeth Santos (UFBA)
Elizabeth Loiola (UFBA)
Elodie Rouvière (Agro Paris Tech)
Eloisio Souza (UFES)
Fabio Bittencourt Meira (UFRGS)
Fabio Ferreira (UFBA)
Fábio Freitas Schilling Marquesan (Unifor)
Fábio Frezatti (USP)
Fábio Klein (FGV-SP)
Fabio Vizeu (Unigranrio)
Flavio Santos Fontanelli (FGV/EBAPE)
Flávio Santos Novaes (UESB)
Francisco Antônio Pereira Fialho (UFSC)
Francisco Marton Gleuson Pinheiro (UNEB)
Francisco Vicente Sales Melo (UFPE)
Gelson Junquilha (UFES)
Graça Penha Nascimento Rossetto (Estácio)
Grace Kelly Rodrigues (UFAL)
Guilherme Marback (Unijorge)
Gustavo Henrique Silva de Souza (UFAL)
Henri Acselrad (UFRJ)

Hilka Pelizza Vier Machado (Cesumar)
 Hugo Consciência Silvestre (Unilab)
 Ivam Ricardo Peleias (FECAP)
 Jean Henrique Costa (UERN)
 Jefferson Lindbergh de Sousa (Fundaj)
 João Martins Tude (UFAL)
 Jose Antonio Gomes de Pinho (UFBA)
 José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)
 José Carlos Vaz (USP)
 José Celio de Andrade (UFBA)
 José Henrique de Faria (UFPR)
 José Raimundo Cordeiro Neto (Univasf)
 Josiane Silva de Oliveira (UFG)
 Joysinett Moraes da Silva (UFF)
 Júlio César Casarin Barroso Silva (Unifesp)
 Ladislau Dowbor (PUC-SP)
 Lauro Pinheiro (UFBA)
 Leandro Pongeluppe (Insper)
 Leidimar Cândida dos Santos (UFBA)
 Letícia Fantinel (UFES)
 Letícia Maia (Banco Central)
 Luciano Munck (UEL)
 Luísa Veloso (ISCTE)
 Manoela Carneiro Roland (UFJF)
 Marcelo Amaral (UESB)
 Marcelo de Rezende Pinto (PUC Minas)
 Marcelo de Souza Bispo (UFPB)
 Marcio Pascoal Cassandre (UEM)
 Marcos Gilberto Dos-Santos (UFBA)
 Marcus Alban Suarez (UFBA)
 Maria Ceci Misoczky (UFRGS)
 Maria de Fátima Bruno-Faria (UFRJ)
 Maria do Carmo Lessa (UFBA)
 Maria Ester de Freitas (FGV-SP)
 Maria Fernanda Rios Cavalcanti (FGV/EAESP)
 Marina Dantas de Figueiredo (UFRGS)
 Mário Aquino Alves (FGV)
 Maurício Reinert do Nascimento (UEM)

Milka Alves Correia Barbosa (UFAL)
 Napoleão dos Santos Queiroz (UFS)
 Nathalia de Fátima Joaquim (UFLA)
 Nicole Maccali (UFPR)
 Osorio Carvalho Dias (Correios)
 Paulo Furquim de Azevedo (Insper)
 Paulo Henrique Bermejo (UFLA)
 Paulo Ricardo da Costa Reis (UFV)
 Rafael Alcadipani (FGV)
 Raimundo Leal (UFBA)
 Rebeca da Rocha Grangeiro (UFCA)
 Regina Carla Madalozzo (Insper)
 Reginaldo Santos (UFBA)
 Ricardo Alonso Gonzalez (UFBA)
 Ricardo Gomes (UnB)
 Robert Wilson (University of Texas at Austin)
 Roberto Brasileiro (UFBA)
 Rodrigo de Souza Filho (UFJF)
 Rodrigo Ladeira (UFBA)
 Rodrigo Rabello (Unesp)
 Rosana Baullosa (UFBA)
 Sérgio Carvalho Benício de Mello (UFPE)
 Sérgio Rodrigues Leal (UFPE)
 Sidnei Vieira Marinho (Univali)
 Silvia Generali da Costa (UFRGS)
 Sonia Gondim (UFBA)
 Sueli Goulart (UFRGS)
 Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo (UnB)
 Tatiana Pereira das Neves Gamarra (ANS)
 Thomaz Teodorovicz (Insper)
 Uajará Pessoa Araújo (UFLA)
 Valeria Rueda Elias Spers (Unimep)
 Vânia Gisele Bessi (Feevale)
 Victor Manoel Barbosa Vicente (UFU)
 Viviane Salazar (UFPE)
 Wesclley Xavier (UFV)
 Wlamir Xavier (Unisul)

SUMÁRIO – VOL 24 / N° 82

AS LIBERDADES NO CAPITALISMO DE LAÇOS

Davide Carbonai
Carlo Drago

379

TRANSPARÊNCIA ORÇAMENTÁRIA: RAZÕES DO
DESCOMPASSO ENTRE OS ESTADOS BRASILEIROS

Robson Zuccolotto
Marco Antonio Carvalho Teixeira

390

O *LOCUS* DA GESTÃO SOCIAL NO CONTEXTO DAS
INTER-RELAÇÕES E TENSÕES ENTRE MUNDO-DA-VIDA
(*LEBENSWELT*) E SISTEMA (*SYSTEM*)

Valderi de Castro Alcântara
José Roberto Pereira

412

RECEPÇÕES DO IDEÁRIO MARXISTA PELO PENSAMENTO
ADMINISTRATIVO: DA OPOSIÇÃO INDIRETA À ASSIMILAÇÃO
RELATIVA

Elcemir Paço Cunha
Leandro Theodoro Guedes

432

VIGILÂNCIA ELETRÔNICA E RESISTÊNCIA EM CENTRAIS DE
ATENDIMENTO

Rômulo Andrade de Souza Neto
Anatália Saraiva Martins Ramos

456

A IMANÊNCIA ENTRE A TEORIA CRÍTICA E A PESQUISA
EMPÍRICA: CONTRIBUIÇÕES PARA OS ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

Carolina Saraiva Maranhão
José Ricardo de Paula Xavier Vilela

476

MÍDIAS SOCIAIS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DO
SENTIMENTO SOCIAL PERANTE A ATUAÇÃO DO GOVERNO
FEDERAL BRASILEIRO

Daniel José Silva Oliveira
Paulo Henrique de Souza Bermejo

491

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE ESCALAS DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL COM FOCO EM SEUS PROCESSOS E
RESULTADOS, EM SEUS ENABLERS OU EM APRENDIZAGEM
E DESEMPENHO

Bruno Chaves Correia Lima
Elisabeth Loiola
Cláudio Bezerra Leopoldino

509

LIBERTIES IN NETWORKED CAPITALISM

Davide Carbonai
Carlo Drago

379

BUDGET TRANSPARENCY: REASONS OF MISMATCH
BETWEEN THE BRAZILIAN STATES

Robson Zuccolotto
Marco Antonio Carvalho Teixeira

390

THE LOCUS OF SOCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF INTERRELATIONS AND TENSIONS BETWEEN THE
LIFEWORLD (*LEBENSWELT*) AND SYSTEM

Valderi de Castro Alcântara
José Roberto Pereira

412

THE RECEPTIONS OF MARXISTS IDEAS BY THE
ADMINISTRATIVE THOUGHT: FROM AN INDIRECT
OPPOSITION TO A RELATIVE ASSIMILATION

Elcemir Paço Cunha
Leandro Theodoro Guedes

432

ELECTRONIC SURVEILLANCE AND RESISTANCE IN
CALL CENTERS

Rômulo Andrade de Souza Neto
Anatália Saraiva Martins Ramos

456

THE IMMANENCE BETWEEN CRITICAL THEORY AND
EMPIRICAL RESEARCH: CONTRIBUTIONS TO THE
ORGANIZATIONAL STUDIES

Carolina Saraiva Maranhão
José Ricardo de Paula Xavier Vilela

476

SOCIAL MEDIA AND PUBLIC ADMINISTRATION: SOCIAL
SENTIMENT ANALYSIS ABOUT THE PERFORMANCE OF THE
BRAZILIAN FEDERAL GOVERNMENT

Daniel José Silva Oliveira
Paulo Henrique de Souza Bermejo

491

BIBLIOGRAPHIC REVIEW OF ORGANIZATIONAL LEARNING
SCALES FOCUSING PROCESS AND OUTCOMES, ENABLERS,
OR LEARNING AND PERFORMANCE

Bruno Chaves Correia-Lima
Elisabeth Loiola
Cláudio Bezerra Leopoldino

509

Editorial



C@ros leitores,
Aproveitamos este editorial da terceira edição de 2017 para reforçar o convite para o Fórum Comemorativo 25 anos da O&S, que ocorrerá em 2018, intitulado “A questão racial no mundo empresarial”. Proposta pelos pesquisadores Pedro Jaime, Paula Barreto e Cloves Oliveira, os quais também são os editores da referida edição, retoma e atualiza uma questão que há mais de um século preocupa as ciências sociais no Brasil. No entanto, tem sido esquecida pelo campo da administração no país.

Esta edição da O&S, número 82, volume 24, envolve uma diversidade de temas, como de costume. Notamos palavras-chave como estas: *interlocking directorates*, liberdade econômica, gestão social, mundo-da-vida, relações de classe, vigilância eletrônica, pesquisa empírica, aprendizagem individual e de grupos.

O primeiro artigo, intitulado “As liberdades no capitalismo de laços”, de Davide Carbonai e Carlo Drago, procura relacionar dois tipos de liberdade econômica, a partir de uma análise de redes sociais dos principais capitalismo europeus. O primeiro tipo de liberdade econômica (negativa) depende de fatores externos ao sistema empresarial. O segundo tipo (liberdade positiva) refere-se a fatores propriamente internos, especificamente à liberdade da empresa de atuar no mercado de forma livre e independente de outras empresas. Esse segundo tipo de liberdade depende do uso e da difusão dos *interlocking directorates* e das redes por estes criadas.

O segundo artigo do número, “Transparência orçamentária: razões do descompasso entre os estados brasileiros”, foi publicado por Robson Zuccolotto e Marco Antonio Carvalho Teixeira. Os autores buscaram identificar porque descompassos entre transparência e democracia ocorrem nos municípios, dado que estão todos sob o mesmo arcabouço legal. Os resultados contrariam, em parte, a literatura internacional e nacional sobre o tema, ao apontar que receita corrente, *superavit* e partidos políticos não são razões para o descompasso. Os autores destacam que há fatores não explorados na literatura, como *rating*, crises, vontade política, *enforcement* legal e outros.

“O *locus* da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida (*lebenswelt*) e sistema (*system*)” é o terceiro artigo deste número. Os autores Valderí de Castro Alcântara e José Roberto Pereira problematizam os *loci* da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre o mundo-da-vida e o sistema, à luz de Jürgen Habermas e sua recepção crítica. Dessa forma, as tensões da gestão social que se materializam entre Estado, mercado e sociedade civil são ressaltadas. Os autores propõem que o *locus* da gestão social seja compreendido a partir dos processos intersubjetivos entre o mundo-da-vida e o sistema, no intuito de superar a compreensão dicotômica que situa a gestão epistemologicamente e socialmente em polos excludentes.

O quarto texto, de autoria de Elcemir Paço Cunha e Leandro Theodoro Guedes, intitulado “Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa”, tem o objetivo de explicitar criticamente as formas pelas quais o ideário marxista se apresentou para Taylor, Mayo, Drucker, Fayol e Etzioni como importantes expoentes do pensamento administrativo. A pesquisa mostra que as formas de recepção foram a de recusa indireta, de recusa direta, de aceite indireto e de assimilação relativa. Chama a atenção o fato de persistir o movimento de oposição em relação ao ideário marxista.

O quinto texto do número é “Vigilância eletrônica e resistência em centrais de atendimento”, de Rômulo Andrade de Souza Neto e Anália Saraiva Martins Ramos. Nesse artigo, os autores identificam as atividades monitoradas eletronicamente pelos gestores de centrais de atendimento e descrevem os comportamentos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos por eles em seus subordinados. Fundamentando-se na literatura de resistência ao controle, os resultados mostram o uso intenso das tecnologias para monitorar os operadores. A maioria dos gestores identificou situações de resistência em seus subordinados.

Carolina Saraiva Maranhão e José Ricardo de Paula Xavier Vilela publicaram nesta edição o artigo "A imanência entre a teoria crítica e a pesquisa empírica: contribuições para os estudos organizacionais". Para os autores, pesquisas no campo da administração têm se baseado no referencial da teoria crítica para balizar estudos de natureza teórica e ensaística. Diante disso, o objetivo do artigo é revelar a imanente relação entre teoria crítica e pesquisa empírica. Os autores resgatam o projeto empírico da teoria crítica, em especial em Adorno.

O sétimo artigo deste número, intitulado "Mídias sociais e administração pública: análise do sentimento social perante a atuação do governo federal brasileiro", publicado por Daniel José Silva Oliveira e Paulo Henrique de Souza Bermejo, busca identificar como a análise de sentimento pode ser um instrumento de mensuração da opinião pública sobre a atuação do governo de forma a contribuir para a avaliação da administração pública. Trata-se de um estudo aplicado, interdisciplinar, exploratório, qualitativo e quantitativo. Foram coletadas, processadas e analisadas, aproximadamente, 130 mil mensagens postadas no Facebook e no Twitter sobre temas escolhidos.

O oitavo e último artigo do número 82 da O&S, "Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com focos em seus processos e resultados, em seus *enablers* ou em aprendizagem e desempenho", foi publicado por Bruno Chaves Correia-Lima, Elisabeth Loiola e Cláudio Bezerra Leopoldino. Nesse artigo, os autores analisam escalas utilizadas para investigar a aprendizagem organizacional, tomando-se como referência as clivagens existentes no campo. As 24 escalas selecionadas, classificadas e revisadas não estimulam a associação das evocações dos entrevistados com experiências concretas de aprendizagem. Tratam sempre de aprendizagens genéricas, sugerindo que os respondentes aprendem de forma contínua. Consequentemente, o uso dessas escalas sugere que inexistem fronteiras entre situações de trabalho e de aprendizagem.

Boa leitura!
Ariadne Scalfoni Rigo
Editora



Artigos

AS LIBERDADES NO CAPITALISMO DE LAÇOS

Daive Carbonai*
Carlo Drago**

Resumo

Este artigo relaciona dois tipos de liberdade econômica com base em uma análise de redes sociais dos principais capitalismo europeus. A definição dessas liberdades surge de um uso *ad hoc*, no campo econômico, do próprio conceito de liberdade de Isaiah Berlin: enquanto o primeiro tipo de liberdade econômica (liberdade negativa) depende de fatores externos ao sistema empresarial (p. ex., os vínculos à empresa impostos por lei), o segundo tipo (liberdade positiva) refere-se a fatores propriamente internos, especificamente à liberdade da empresa de atuar no mercado de forma livre e independente de outras empresas. Esse segundo tipo de liberdade depende do uso e da difusão dos *interlocking directorates* (isto é, os membros de um conselho de administração em comum entre duas empresas) e das redes por estes criadas.

Palavras-chave: Análise de redes sociais. Política antitruste. *Interlocking directorates*. Europa. Liberdade econômica. Redes interorganizacionais.

LIBERTIES IN NETWORKED CAPITALISM

Abstract

The article relates two kinds of economic freedom, starting with a social network analysis of the main European capitalisms. The definition of these freedoms rises from an *ad hoc* use for the entrepreneurial system of the very concept of freedom by Isaiah Berlin: while the first kind of freedom (negative freedom) depends on external factors to the entrepreneurial system (e.g., those constraints to the enterprise decided by law), the second one (positive freedom) refers to proper internal factors, in other words, the firm possibility to compete in markets freely, and independent of other companies. This second type of liberty depends on the use and diffusion of *interlocking directorates* (i.e., those members of a board of directors in common between two companies) and the network by them created.

Keywords: Social network analysis. Antitrust policy. *Interlocking directorates*. Europe. Economic liberty. Inter-organizational network.

LES LIBERTÉS DANS LE CAPITALISME DE LIENS

Résumé

L'article vise à tester une corrélation entre deux types de liberté économique, à commencer par une analyse de réseaux sociaux des principales capitalismes européens. L'analyse des données commence avec une utilisation *ad hoc* de la notion de liberté par Isaiah Berlin: alors que le premier genre de liberté (liberté négative) dépend de facteurs externe à l'entreprise (par exemple, les contraintes de la législation fiscale de l'entreprise), le deuxième type (liberté positive) se réfère aux

*Doutor em Sociologia Econômica pela Università di Teramo. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração e do Programa de Pós-graduação em Ciência Política, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: davide.carbonai@ufrgs.br

**Doutor em Estatística pela Università di Napoli Federico II. Professor da Università di Roma Niccolò Cusano. E-mail: carlo.drago@unicusano.it

limites dans le système économique privé, en particulier, la possibilité de agir librement sur les marchés, et indépendante des autres entreprises. Ce deuxième type de liberté dépend de l'utilisation et de la diffusion des réseaux de *interlocking directorates* (à savoir, les liens d'affaires qui sont créés par les administrateurs en commun entre les entreprises) dans lesquelles l'entreprise est inclus.

Mots-clés: Analyse des réseaux sociaux. Politique antitrust. *Interlocking directorates*. Europe. Liberté économique. Réseaux inter-organisationnels.

Introdução

Na sua concepção mais comum, uma rede é constituída de nós – empresas, países, indivíduos, etc. – unidos entre si por meio de laços – relações comerciais, amizade, parentesco, etc. No caso de redes de *interlocking directorates*, um laço ocorre, notoriamente, quando duas empresas compartilham entre si um administrador: o laço interliga (*interlocking*) as duas empresas, pelo fato de existir um assento nos conselhos de administração dessas empresas (*directorates*) ocupado pela mesma pessoa (o administrador em comum entre as duas empresas, que as interliga). Por isso, Lazzarini (2011) utiliza a expressão “capitalismo de laços” para poder representar esse tipo de capitalismo, coordenado, de fato, pelo uso e a ampla difusão de *interlocking directorates*.

A literatura sempre considerou os *interlocking* como um elemento de distorção do mercado, pois criaria uma clara interdependência entre atores econômicos potencialmente concorrentes (DOOLEY, 1969). Sendo assim, esse tipo de laço favoreceria conluio, cooptação e monitoramento ao nível interorganizacional entre empresas do mesmo setor econômico ou de setores diferentes (MIZRUCHI, 1996). Por meio dos *interlocking* a empresa absorve em si os elementos de potencial distúrbio do ambiente externo; todavia, criando vínculos entre atores econômicos em teoria independentes, os *interlocking* afetam o mercado na sua função institucional de regulação econômica.

O que o artigo pretende destacar é que a liberdade econômica da empresa não depende única e exclusivamente de políticas fiscais ou outras políticas governamentais, mas também de fatores internos e próprios do sistema empresarial, por exemplo, os laços e as redes de *interlocking*. O artigo pretende explorar a relação entre esses dois tipos de liberdade econômica, a partir de uma operacionalização e um uso *ad hoc* da bem-sucedida proposta de Isaiah Berlin (1958), ainda que, mesmo pela sua natureza polissêmica, o conceito de liberdade seja essencialmente contestável, assim como o de Berlin (CASARIN, 2008). De qualquer forma, neste estudo, a operacionalização e o confronto entre as duas liberdades surge a partir de uma reformulação da definição clássica de Berlin (1958): a liberdade em seu sentido positivo, caracterizada pelo “autodomínio”, o “estar livre para”, enquanto a liberdade em seu sentido negativo é concebida como “não interferência”, “estar livre de”. A “liberdade” deste artigo é inspirada nas categorias berlinianas de liberdade, mas se refere ao sistema econômico: a liberdade negativa (econômica) depende de agentes externos ao campo da empresa (governo, sindicatos, agências reguladoras, legislação vigente, etc.), enquanto a liberdade positiva depende de fatores internos – próprios – ao sistema empresarial, especificamente, a liberdade de “estar livre para” atuar de forma independente, conforme a lógica da concorrência de mercado. Essa independência é concebida em termos de autonomia de outros agentes do setor econômico: no nosso caso, outras empresas ligadas por laços de *interlocking directorates*.

Considerando que a liberdade negativa de Berlin (1958) trata do que o indivíduo não pode fazer em função de obstáculos e limitações externas, para dizer que a liberdade é possível, é preciso observar a ausência desses vínculos, e por isso é negativa. A sua tradução em termos de economia da empresa é aqui definida a partir dos mais típicos índices de liberdade econômica (MILLER; HOLMES, 2011). Nesse caso, quanto menos vínculos externos a empresa tem (ou seja, qualquer interferência indevida no campo de ação da empresa por parte do estado), maior a sua pontuação nesse índice. Do outro lado, a liberdade positiva refere-se à liberdade

de ação da empresa no mercado, de forma livre e independente de outros atores (p. ex., livre de administradores em comum com empresas concorrentes): quanto mais independente a empresa, tanto mais livre o sistema empresarial. Enquanto os índices de liberdade econômica presentes na literatura destacam unicamente o nível "externo" da liberdade (aqui chamado de liberdade negativa), algumas estatísticas da estrutura (derivadas de uma análise de redes sociais dos principais capitalismos europeus) serão utilizadas para representar o nível interno da liberdade (o sistema da empresa): ou seja, a liberdade positiva, para atuar de forma independente e livre, para alcançar objetivos determinados pela empresa, sem a interferência de administradores em comum com outras empresas.

Como sugere Eccles (1981), a empresa integrada no seu sistema de relações sociais deixa de ser agente autônomo e torna-se uma "quase empresa", enquanto as redes tornam-se o agente econômico. Logo, um capitalismo de laços fragmentado, sem ligações entre empresas, representa um caso de alta "liberdade positiva": a empresa é livre quando não ocorrem *interlocking* entre ela e outras empresas, que podem afetar suas escolhas e atuação. Por isso, Adam Smith, no Livro I de *A Riqueza das Nações*, escreveu:

As pessoas da mesma profissão raramente se reúnem, mesmo que sejam momentos alegres e divertidos, mas as conversações terminam em uma conspiração contra o público, ou em algum incitamento para aumentar os preços. Efetivamente, é impossível evitar tais reuniões por meio de leis que possam vir a ser cumpridas e se coadunem com espírito de liberdade e de justiça. Todavia, embora a lei não possa impedir as pessoas da mesma ocupação de se reunirem às vezes, nada deve fazer no sentido de facilitar tais reuniões e muito menos de torná-las necessárias¹.

O que este artigo se propõe é relativamente simples. A partir de uma amostra de 16 observações (o caso dos principais capitalismos europeus), as duas liberdades são operacionalizadas e correlacionadas entre si, a fim de testar a correspondência entre os dois tipos de variáveis.

No artigo, maior espaço é dedicado à análise da liberdade positiva. Especificamente, as técnicas de análise de redes sociais permitem uma operacionalização do conceito de rede, sua representação gráfica (grafo), a elaboração de um conjunto de estatísticas em nível macro (ou seja, da rede, no seu conjunto) e em nível micro (os nós, também chamados de vértices da rede) (WASSERMANN; FAUST, 1994; CHIESI, 1999). Nas últimas três décadas, essas técnicas têm conquistado um número crescente de adeptos. Isso é evidenciado pela proliferação de artigos e pesquisas que utilizam a análise de redes sociais como principal suporte metodológico, pela criação de novas revistas especializadas na área, bem como de centros internacionais de pesquisa, como, por exemplo, o International Network for Social Network Analysis (INSNA). Por certo, esse interesse na análise de redes sociais não é recente; os primeiros estudos ocorreram na primeira metade do século XX (MORENO, 1934); entretanto, é a partir dos anos 1960 que os antropólogos oriundos do movimento da Escola de Manchester começaram a dedicar maior atenção aos laços culturalmente prescritos e realmente detectáveis, incentivando o desenvolvimento de algumas primeiras estatísticas e a formalização dos principais conceitos presentes na análise de rede sociais, como a direção dos laços, a densidade, a conectividade, a reciprocidade (GLUCKMAN, 1965; MUTTI, 1996). Na década de 1970, Harrison White e seu grupo de colaboradores em Harvard utilizaram uma abordagem mais rigorosa do ponto de vista estatístico, resolvendo assim os principais problemas de formalização matemática (WHITE; BOORMAN; BREIGER, 1976). A contribuição do grupo de Harvard foi fundamental para o desenvolvimento das técnicas de análise de redes.

1 "People of the same trade seldom meet together, even for merriment and diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to raise prices. It is impossible to prevent such meetings, by any law which either could be executed, or would be consistent with liberty and justice. But though the law cannot hinder people of the same trade from sometimes assembling together, it ought to do nothing to facilitate such assemblies; much less to render them necessary" (SMITH, 1776, p. 10, Livro I, § 82).

Nessa perspectiva de análise, a noção de que as empresas sejam simples combinações de atributos (índices de bolsa, de balanço empresarial) é substancialmente rejeitada. Nesse sentido, a matéria principal da vida social – e também econômica – seriam as redes, concretas, de relações sociais, que ao mesmo tempo incorporam e transcendem organizações (as empresas) e instituições (p. ex., o mercado). Conforme Granovetter (1985), não seria possível entender a organização econômica e os mercados sem reconduzi-los às influências exercidas autonomamente pelas redes de relações sociais, dentro das quais os atores econômicos estão inseridos. Esses laços dão origem a um complexo sistema relacional que atravessa os níveis internos de uma organização (nível intraorganizacional) e ultrapassa as suas fronteiras (nível interorganizacional).

Nessa abordagem de análise, o enraizamento social é visto em termos estruturais e presume-se, portanto, que a ação de um ator econômico seja orientada pela rede, ou seja, influenciada basicamente pelas redes de relações em que os entes estão envolvidos (e não por outra forma de regulação institucional, como o mercado, na visão neoclássica da economia). Enquanto as empresas se controlariam mutuamente, por meio de laços diretos ou indiretos, o mercado perde sua função de regulação econômica. Com isso, as redes estáveis de relações sociais – como no caso dos *interlocking* – constituem uma estrutura que deve ser reconstruída, de um lado, para se entender a difusão desse tipo de laço que possivelmente afeta a regulação do mercado e, de outro, para avaliar os seus efeitos sobre o comportamento econômico.

Interlocking e legislação

A questão dos *interlocking* sempre despertou o interesse e a preocupação dos órgãos governamentais antitruste e dos legisladores nacionais. Entre as leis mais conhecidas, o Clayton Act de 1914, nos Estados Unidos, a Lei Antimonopólio no Japão, a legislação sobre concorrência leal na Coreia do Sul e na Indonésia: leis que representam casos de jurisdições que introduziram dispositivos legais que expressamente proibiram a prática dos *interlocking directorates* entre concorrentes. Todavia, no caso do Clayton Act, ainda que se proibisse a formação de *interlocking* entre companhias concorrentes, não condenava a prática de modo geral (SANTOS; SILVEIRA; AYRES, 2007).

Na aplicação dos artigos 81 e 82 do Tratado da União Europeia, a Corte de Justiça da Europa já considerou a presença de *interlocking* como evidência de uma conduta anticoncorrencial, consequência de uma aquisição ou fusão considerada ilícita (OECD, 2009). Todavia, não existe na Europa uma legislação específica sobre uso e difusão dos *interlocking*, como no caso do Clayton Act, ainda que, conforme o relatório da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2009), as participações minoritárias e os *interlocking directorates* podem, de fato, ter efeitos negativos sobre a concorrência, ao facilitar a convergência das políticas empresariais e a coordenação entre empresas.

Na Itália, por exemplo, a questão é bastante controversa. Já no Código Civil italiano, especificamente o artigo 2.390, proibiu-se ao *chief executive officer* (CEO, ou administrador-delegado) de uma empresa de assumir cargos de administrador em empresas concorrentes. Em tempos mais recentes, o Decreto-Lei n. 201 de 2011, bem como a Lei n. 214 de 2011, levantou de novo a questão, proibindo os membros dos conselhos de administração de empresas bancárias e de seguros de assumirem ou exercerem cargos análogos em empresas concorrentes. A Lei n. 214 pretendeu responder a uma clara demanda por parte da autoridade antitruste italiana, como destacado em vários de seus relatórios (AGCM, 2008; CARBONAI; DI BARTOLOMEO, 2009). Por outro lado, a lei não prevê um claro sistema de sanções. O problema, já levantado pela doutrina, seja no caso do Código Civil, seja no caso da Lei de 2011, refere-se à ausência de um sistema de sanções e de uma regulamentação específica que permita identificar quais cargos e posições ocupadas violariam a lei e quais não.

Geralmente, as autoridades antitruste nacionais carecem de dispositivos para poder sancionar os *interlocking*, senão indiretamente por meio das medidas sobre fusões e aquisições (OECD, 2009); então, na melhor das hipóteses, as empresas ou as bolsas de valores adotam códigos de autolimitação dos *interlocking* (p. ex., França, Holanda e Alemanha). Contudo, o conluio e a coordenação entre empresas ocorrem também na presença de uma legislação antitruste específica sobre o uso de *interlocking*. De fato, a análise de redes sociais demonstra que as empresas que atuam no mesmo setor econômico – logo, concorrentes –, ainda que não conectadas diretamente, podem sempre ser coordenadas por meio de uma terceira empresa de outro setor econômico, que une as duas, por meio de *interlocking* indiretos (VAN VEEN; KRATZER, 2011).

Portanto, é sempre a rede, na sua estrutura geral, que permite melhor entender a dimensão do conluio. Isso a partir da análise de sua configuração e conectividade geral, além dos laços diretos entre empresas adjacentes.

As redes de *interlocking directorates*

O que as pesquisas destacam é que o sistema anglo-americano de *governance* mostra a menor proporção de diretores múltiplos e a menor acumulação de cargos; o sistema alemão (Áustria, Alemanha, Holanda e Suíça) ocupa uma posição intermediária; os países latinos possuem a maior proporção de *interlocking*, com maior acumulação de cargos (STOCKMAN; ZIEGLER; SCOTT, 1985). Por exemplo, Chiesi (1982) observa que, na Itália, um número significativo de administradores tem cargos em mais de um conselho: os conselhos de administração originam 3.427 cargos ocupados por 2.452 pessoas. Entre as 223 empresas listadas, os administradores podem entrar em contato com os outros diretores, em média, por meio de 4,2 graus de separação.

Entre as pesquisas comparadas, a análise de Cárdenas (2012) revela a existência de dois tipos de redes corporativas. As redes do primeiro tipo são caracterizadas por um elevado número de ligações entre grandes corporações, que podem promover a unidade e a articulação de interesses comuns. Dentro desse tipo de rede corporativa, também chamada de “elitista”: Itália, França, Alemanha, Espanha e Canadá. As redes corporativas pluralistas são caracterizadas por baixos índices de coesão; essas redes não são centralizadas; dentro do espaço corporativo estruturam-se vários centros de poderes, sugerindo maior concorrência. Dentro desse tipo de rede corporativa, chamada de “pluralista”: Reino Unido, Japão, Estados Unidos, Austrália, Suíça, Países Baixos e Suécia.

Conforme Windolf (2002), as diferenças entre as redes corporativas na Europa (Alemanha, França, Holanda, Suíça, Reino Unido) e nos Estados Unidos dependem, sobretudo, da influência da legislação entre países. De qualquer forma, também como destacado por Marques (2007), dado o nível de detalhes envolvidos, apenas a realização de muitos estudos comparativos de redes em situações sociais distintas pode, no médio prazo, sugerir quais os tipos de influências que elas provocam, dadas as circunstâncias e os processos presentes. Infelizmente, como também Kees Van Veen e Jan Kratzer (2011) destacam, as pesquisas limitam-se a reconstruir as redes de *interlocking* em um país ou em um setor econômico, sem comparação com outros casos, destacando só as principais estatísticas da estrutura: o número médio de *interlocking* por diretor, a centralidade das empresas, a relação com a quota de mercado, etc.

De qualquer forma, a prática dos *interlocking* não é recorrente só no caso europeu ou nos Estados Unidos, mas generalizada também no Brasil; por exemplo, em 2003, 74% das 319 empresas de uma amostra apresentaram pelo menos um diretor de outra empresa (SANTOS; SILVEIRA; AYRES, 2007). Ainda no caso brasileiro, com base nos dados de empresas de capital aberto, disponíveis na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Lazzarini (2011) obteve uma amostra de 347 firmas e seus conselheiros, observados em 2009. Dessas firmas, 69% tinham um ou mais membros que também apareciam no conselho de outras empresas. Em decorrência disso, das 347 firmas na amostra, 212 (61%) se conectavam umas às outras, direta ou indiretamente, por meio de conselheiros em comum. Também no que se refere ao caso brasileiro, os conselhos revelam-se, de fato, bastante entrelaçados.

Metodologia de pesquisa

Na análise das redes de *interlocking directorates* são geralmente utilizadas matrizes de incidência de tipo binário: os membros dos conselhos de administração comparecem nas linhas horizontais da matriz, enquanto as empresas (afiliações) aparecem nas colunas, no sentido vertical (Figura 1). Quando um administrador está presente no conselho de administração da empresa *y*, na célula correspondente aparece o valor 1; no caso contrário zero.

A partir dessa matriz de incidência a valores binários, podemos derivar duas matrizes de adjacência, ambas simétricas, representadas na Figura 1. Nas linhas e nas colunas da matriz (ii) comparecem as empresas, nas células o número de administradores em comum. A outra matriz de adjacência (iii) apresenta, tanto nas colunas quanto nas linhas, os administradores, interligados entre si pelo fato de estarem presentes tanto no conselho de administração da empresa *x* quanto da *y*.

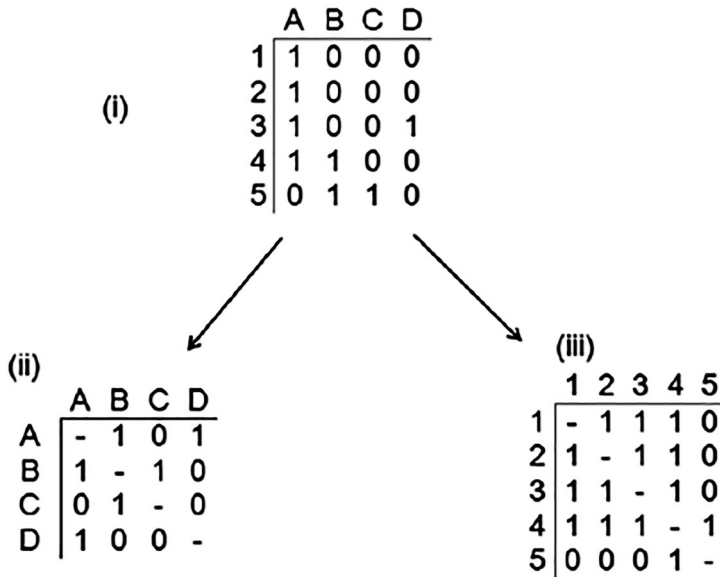


Figura 1 – Matriz retangular “caso-por-afiliação” (i) e matrizes de adjacência: “empresa-por-empresa” (ii) e “diretor-por-diretor” (iii).

Fonte: Adaptada de Scott (1991, p. 78).

Nesse tipo de abordagem, também chamado de “posicional”, os grafos são geralmente originados a partir dessas duas matrizes de adjacência. A análise de redes sociais – as estatísticas descritivas da rede – é aplicada a matrizes de adjacência desse tipo. Geralmente, é possível calcular dois tipos de estatísticas de rede: um primeiro conjunto a respeito das propriedades estruturais – ou macro – da rede (p. ex., a densidade da rede, sua conectividade, amplitude, etc.) e um segundo que se refere à centralidade de cada vértice incluído na rede (constituindo um nível de análise “micro”): o grau de centralidade (*degree*) do nó (vértice) *x*, a amplitude da rede dos *ego networks*, a sua *betweenness*, etc. A centralidade por *degree*, por exemplo, identifica o número de ligações (*interlocking*) entre a empresa *x* (*ego*) e as outras empresas (*alters*) (FREEMAN, 1979). A partir da centralidade por *degree* de cada vértice, por exemplo, que é possível calcular a média global entre empresas listadas em um determinado país.

A partir desse tipo de abordagem é testada uma hipótese sobre as aqui chamadas duas liberdades econômicas. O índice de liberdade econômica elaborado pela Heritage Foundation (MILLER; HOLMES, 2011) representa a dimensão da liberdade

econômica negativa, enquanto as três estatísticas estruturais representam a dimensão da liberdade positiva: três estatísticas definidas a partir de dois bancos de dados. No primeiro e segundo caso da liberdade positiva, os dados são disponibilizados pelo sistema Amadeus Bureau van Dijk Electronic Publishing (BvDEP)². Os dados sobre a composição dos conselhos de administração foram coletados em janeiro de 2010. Mais detalhes podem ser encontrados em Carbonai (2011). De qualquer forma, além dos administradores executivos, o banco de dados inclui os membros do *supervisory board* (os administradores *não executivos*). Os membros do *supervisory board* são incluídos no banco de dados por várias razões: monitoram e certificam que a informação financeira seja precisa, que os controles financeiros e de gestão de risco sejam robustos e defensáveis, são responsáveis por determinar os níveis adequados de remuneração dos executivos, sua nomeação e, se necessário, a remoção de cargos. Dependendo do tipo de *corporate governance*, o *supervisory board* tem também poder de veto sobre as decisões do *executive board* (HOPT, 2011³). Enfim, o membro do *supervisory board* da empresa *x* pode ser ao mesmo tempo *executive* na empresa *y* e *z*.

A terceira variável da liberdade positiva utiliza os dados presentes em Van Veen e Kratzer (2011), e a última refere-se à pesquisa de Heemskerk (2011) sobre as redes transnacionais na Europa. Enquanto nos primeiros dois casos da liberdade positiva estão presentes 16 observações, nesses dois últimos casos estão presentes 14 observações; a fim de testar uma correlação entre as duas liberdades, considerada a amostra tão reduzida, é aqui utilizado o coeficiente de correlação Spearman para amostragem não paramétrica.

O paradoxo da liberdade positiva

A hipótese de correlação entre as duas liberdades está testada da seguinte forma. A liberdade negativa está operacionalizada conforme Miller e Holmes (2011) em um índice de liberdade chamado de Index of Economic Freedom (IEF) pela Fundação Heritage, que representa várias dimensões da liberdade negativa: liberdade fiscal, tamanho do governo, direitos de propriedade. A correlação desse índice com a liberdade positiva é testada por quatro correlações bivariadas: com quatro variáveis que representam – cada uma – a liberdade positiva, todas definidas a partir de quatro análises de redes sociais. Como observado, as primeiras duas podem ser encontradas em Carbonai (2011), a terceira em Van Veen e Kratzer (2011) e a quarta se refere à pesquisa de Heemskerk (2011).

A primeira estatística estrutural é definida como *fragmentação*. A ideia de fundo é que quanto mais fragmentada a rede de um capitalismo nacional, tanto maior a concorrência interfirmas (CARBONAI, 2011). Um índice desse tipo pode ser calculado a partir do número de componentes, dividido pelo número de vértices (amplitude do grafo). Em análise de redes sociais, um componente é representado pelos vértices (neste caso, cada empresa), que podem ser alcançados por laços diretos (a distância um) ou indiretos (a distância maior de um). Quanto maior o número de componentes, maior a fragmentação; a *fragmentação* máxima é alcançada quando o número de componentes é igual ao número de vértices: cada empresa é um nó isolado. No caso

² Os principais cargos presentes no banco de dados Amadeus Bureau van Dijk Electronic Publishing (BvDEP): Alemanha (member, advisor), Áustria (member, advisor), Bélgica (administrator, director, chairman of the board of directors), Espanha (president of the board, administrators), Finlândia (managing director, chairman of the board, member of the board), França (directors), Grã-Bretanha (company secretary, management consultant, company director, chartered accountant), Grécia (representative, marketing manager, sales manager, finance manager, shareholder), Holanda (director, chairman, vice-president, director), Irlanda (director, company secretary), Itália (general manager, member of the board, attorney), Noruega (board member, employees representative), Portugal (purchases dir., human resources director, chairman, vice-chairman, administrator), Romênia (administrative manager, member of the board of directors, member of the board of directors), Suécia (regular member, managing director).

³ Sobre os sistemas de *governance* comparados, ver Hopt (2011).

contrário, a *fragmentação* mínima é igual a 1 (um só componente, toda as empresas são conectadas entre si, direta ou indiretamente). Considerando que a amplitude da rede é diferente em cada capitalismo, utiliza-se aqui um tipo de *fragmentação* normalizado pelo campo de variação da *fragmentação* teórica, por capitalismo:

$$F_{norm} = \frac{(F_i - F_{min})}{(F_{max} - F)}$$

Na fórmula, $F(i)$ indica a fragmentação do capitalismo i ; para fim de comparação (e normalização), a *fragmentação* é dividida pelo campo de variação teórica daquele capitalismo, que varia de um mínimo a um máximo, que é sempre igual a 1.

A segunda variável se refere ao número médio de empresas adjacentes ao *ego*: ou seja, o número médio de empresas a distância um, em cada capitalismo considerado. Nesse caso, não é preciso uma normalização dos valores.

A terceira variável de estrutura é definida a partir dos resultados da pesquisa da Van Veen e Kratzer (2011, p. 11); utilizamos aqui a densidade de cada rede nacional, assim calculada:

$$D_M = \sum_{i=1}^Z = \sum_{j=i-1}^Z \frac{Z_{ij}}{n(n-1)}$$

A densidade DM é o resultado da soma dos laços presentes em um capitalismo, dividido pelo máximo possível de laços $n(n-1)$ para fim de normalização.

A quarta e última variável de estrutura refere-se à pesquisa de Heemskerk (2011). A estatística refere-se ao número de empresas conectadas por *interlocking*: a porcentagem de empresas com *interlocking directorates* em uma amostragem definida com base nas maiores empresas por país (14 capitalismos considerados).

Considerando que cada amostra inclui poucas observações, foi escolhido o coeficiente de correlação de Spearman a fim de testar a correlação bivariada entre as variáveis (Tabela 1).

Tabela 1 – Correlações bivariadas entre índice de liberdade (IEF) e as quatro estatísticas de rede.

Correlations Spearman's rho		IEF	(1)	(2)	(3)	(4)
	IEF	1				
	Sig. (2-tailed)	.				
	N	16				
(1)	Fragmentação	-0,15	1			
	Sig. (2-tailed)	0,57	.			
	N	16	16			
(2)	Ego network	0,08	-0,92	1		
	Sig. (2-tailed)	0,75	0,00	.		
	N	16	16	16		
(3)	Densidade	0,03	0,17	-0,17	1	
	Sig. (2-tailed)	0,89	0,55	0,54	.	
	N	14	14	14	14	
(4)	% interlocking	0,17	-0,27	0,19	0,63	1
	Sig. (2-tailed)	0,55	0,33	0,51	0,01**	.
	N	14	14	14	14	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: **p < 0.01 level (2-tailed)

Os resultados dessa análise podem ser encontrados na coluna 1. Resumidamente, não foi observada uma correlação significativa nos quatro testes. O caso da *fragmentação*, no Gráfico 1, pode esclarecer melhor essa independência entre variáveis e explicar de outra forma a relação entre liberdade negativa e positiva.

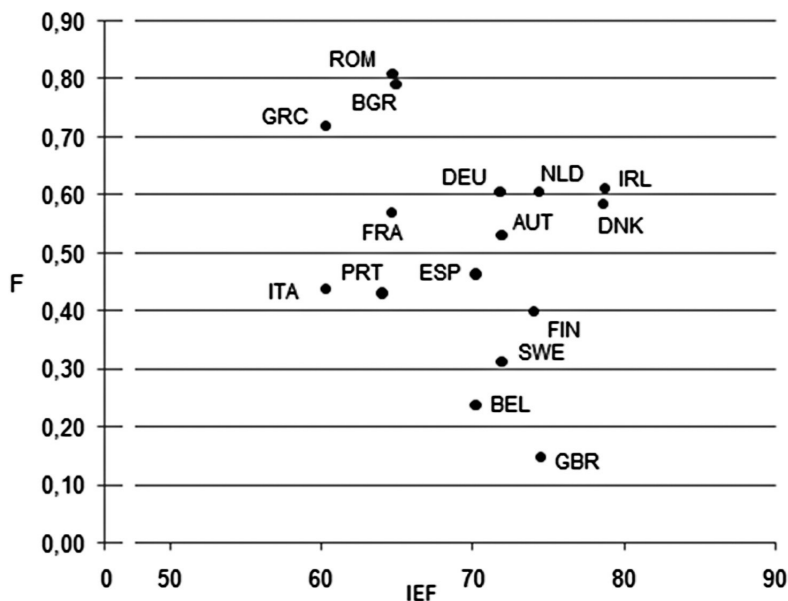


Gráfico 1 – Índice de liberdade econômica IEF (liberdade negativa) e fragmentação da rede (liberdade positiva).

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico mostra, em primeiro lugar, a independência entre as duas variáveis, mas também uma divisão da Europa em quatro grupos socioeconômicos distintos. De um lado a Europa do Norte, com alto índice de liberdade negativa e baixo de liberdade positiva (Grã-Bretanha, Suécia, Finlândia, Bélgica); o segundo grupo, a Europa do Centro Norte (Áustria, Alemanha, Dinamarca, Irlanda), com índice de liberdade positiva um pouco maior; o terceiro grupo, representado por capitalisms não avançados, como Bulgária, Romênia e Grécia, com altos níveis de fragmentação e baixo nível de liberdade negativa; o último grupo, a Europa Mediterrânea, com menores níveis de liberdade negativa (em relação aos outros países do Norte da Europa) e médio-alta fragmentação.

Conclusões

Afinal, o que a análise das redes de *interlocking* demonstra? Em primeiro lugar, também em linha com outros resultados de pesquisa, a prática dos *interlocking* é amplamente utilizada nos capitalisms objeto desta análise. Ainda que não sejam apresentadas as estatísticas descritivas, até em função do objeto central da análise (ou seja, a correspondência entre liberdade negativa e positiva), a fragmentação no Gráfico 1, por si só, demonstra que os capitalisms não são constituídos de empresas livres de *interlocking*, e por isso que se torna importante aprofundar a relação entre a difusão dos *interlocking* e a liberdade econômica.

Em segundo lugar, que também naqueles capitalisms que a literatura considera – e continua considerando – liberais, nem sempre a uma ampla liberdade negativa corresponde um sistema livre dos vínculos internos ao sistema do capital (os laços de *interlocking*), como testado empiricamente. Afinal, em contraposição às tradicionais

maneiras de entenderem a variedade dos capitalismo, a abordagem relacional da análise econômica propicia uma leitura que questiona a dimensão negativa da liberdade, demonstrando que não é a única, mesmo porque, a dimensão positiva da liberdade pode até funcionar alternativamente à negativa, reduzindo as diferenças entre capitalismo em termos de liberdade global: os capitalismo liberais, caracterizados por poucos vínculos externos à empresa (alta liberdade negativa), não são fragmentados (baixa liberdade positiva).

Em terceiro lugar, o artigo propõe uma crítica metodológica ao índice de liberdade da Fundação Heritage (MILLER; HOLMES, 2011). É importante destacar que o índice de liberdade econômica é geralmente utilizado para representar uma única dimensão da liberdade econômica, sem distinção entre liberdades negativas e positivas. Por certo, o índice não inclui nenhuma variável definida a partir de uma análise de redes sociais; todavia, a análise dos dois tipos de liberdade demonstra que o índice da Fundação Heritage não está de fato relacionado com as estatísticas de rede: as liberdades econômicas positivas e negativas, não sendo relacionadas estatisticamente, representam dimensões complementares, mas também alternativas, do conceito geral de liberdade econômica. Afinal, esse conceito não pode ser reduzido a uma única, porque, como observado, as duas dimensões analisadas são, entre si, complementares.

Referências

AGCM. Autorità Garante Della Concorrenza e del Mercato. *La corporate governance di banche e compagnie di assicurazioni* (IC36). Roma: Indagine Conoscitive, 2008.

BERLIN, I. Two concepts of liberty. In: BERLIN, I. *Four essays on liberty*. Oxford: Oxford University Press, 1958.

CARBONAI, D. Os administradores em comum: uma análise comparada dos capitalismo europeus em rede. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA (SBS), 15., 2011, Curitiba, *Anais...*, Curitiba, 2011.

CARBONAI, D.; DI BARTOLOMEO, G. Interlocking directorates as a trust substitute: the Italian non-life insurance industry. In: NETWORK, POWER, RELATIONS, 1., 2009, Milan. *Working paper...* Milan, set. 2009.

CÁRDENAS, J. La organización en rede del poder corporativo: una tipología de redes corporativas. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, Córdoba, v. 70, n. 1, p. 77-105, 2012.

CASARIN, J. C. Isaiah Berlin: afirmação e limitação da liberdade. *Rev. Sociol. Polit.*, v. 16, n. 30, p. 283-295, 2008.

CHIESI, A. M. L'élite finanziaria italiana. *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 4, p. 571-595, 1982.

CHIESI, A. M. *L'analisi dei reticoli*. Franco Angeli: Milão, 1999.

DOOLEY, P. C. Interlocking directorate. *The American Economic Review*, v. 59, n. 3, p. 314-323, 1969.

ECCLES, R. G. The quasi-firm in the construction industry. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n. 2, p. 335-357, 1981.

FREEMAN, L. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, New York, v. 1, p. 215-39, 1979.

GLUCKMAN, M. *Politics, law and ritual in tribal society*. New York: The New American Library, 1965. Tr. it. Potere, diritto e rituale nelle società tribali. Torino: Boringhieri, 1977.

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

- HEEMSKERK, E. M. The social field of the European corporate elite: a network analysis of interlocking directorates among Europe's largest corporate boards. *Global Networks*, v. 11, n. 4, p. 440-60, 2011.
- HOPT, K. J. Comparative corporate governance: the state of the art and international regulation. *ECGI Working Paper Series in Law*, n. 170, 2011.
- LAZZARINI, S. G. *Capitalismo de laços*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011.
- MARQUES, E. Os mecanismos relacionais. *Rev. Bras. Ci. Soc.*, v. 22, n. 64, p. 157-161, 2007.
- MILLER, T.; HOLMES, K. *Index of economic freedom*. New York: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc., 2011.
- MIZRUCHI, M. S. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, v. 22, p. 271- 98, 1996.
- MORENO, J. L. *Who shall survive?* Beacon: Beacon House, 1934.
- MUTTI, A. Reti sociali: tra metafore e programmi teorici. *Rassegna italiana di sociologia*, n. 1, p. 5-30, 1996.
- OECD. Policy Roundtable. Minority Shareholdings. Directorate for Financial and Enterprise Affairs Competition Committee. DAF/COMP (2008) 30. *Antitrust issues involving minority shareholdings and interlocking directorates*. [s.l.]: 23 jun. 2009.
- SANTOS, R. L.; SILVEIRA, A.; AYRES, B. Board interlocking in Brazil: directors' participation in multiple companies and its effect on firm value. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 5, n. 2, p. 125-163, 2007.
- SCOTT, J. *Social network analysis: a handbook*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991. Tr. it. L'analisi delle reti sociali. Roma: NIS, 1997.
- SMITH, A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Edinburgh: [s.n.], 1776. Tr. it. Indagine sulla ricchezza delle nazioni. Milão: Isedi, 1973.
- STOCKMAN, F. N.; ZIEGLER, R.; SCOTT, J. (Org.). *Networks of corporate power*. A comparative analysis of ten countries. Oxford: Oxford University Press, 1985.
- VAN VEEN, K.; KRATZER, J. National and international interlocking directorates within Europe: corporate networks within and among fifteen European countries. *Economy and Society*, London, v. 40, n. 1, p. 1-25, 2011.
- WASSERMANN, S.; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: University Press Cambridge, 1994.
- WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks: block models of roles and positions. *American Journal of Sociology*, n. 81, p. 730-780, 1976.
- WINDOLF, P. *Corporate networks in Europe and the United States*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

Submissão: 12/05/2015

Aprovação: 12/02/2016

TRANSPARÊNCIA ORÇAMENTÁRIA: RAZÕES DO DESCOMPASSO ENTRE OS ESTADOS BRASILEIROS

Robson Zuccolotto*
Marco Antonio Carvalho Teixeira**

Resumo

Partindo da premissa teórica de que a transparência é um princípio fundamental para a consolidação democrática, e que esta difere significativamente entre os entes federados brasileiros, este trabalho buscou identificar porque esses descompassos ocorrem, dado que estão todos sob o mesmo arcabouço legal. Para tanto, foi elaborado, com base nas recomendações de organismos internacionais, um mapa da transparência dos estados brasileiros em que cem itens foram analisados nos relatórios orçamentários. Em seguida, foram realizadas entrevistas com gestores orçamentários e conselheiros de tribunais de contas para identificar as possíveis causas do descompasso. Os resultados contrariam, em parte, a literatura internacional e nacional sobre o tema, ao apontar que receita corrente, *superavit* e partidos políticos não são razões para o descompasso. Fatores que ainda não estavam destacados na literatura e que foram considerados pelos entrevistados foram: *rating*, crises (institucionais e financeiras), vontade política, *enforcement* legal, imprensa, decisões colegiadas e burocracia especializada.

Palavras-chave: Transparência orçamentária. Democracia. Controle governamental.

BUDGET TRANSPARENCY: REASONS OF MISMATCH BETWEEN THE BRAZILIAN STATES

Abstract

Starting from the theoretical premise that transparency is a fundamental principle for democratic consolidation and that this differs significantly between Brazilian states, this study identify why these mismatches occur, once they are all under the same legal framework. Therefore, it designed, based on the recommendations of international organizations, a map of the transparency of the Brazilian states where hundred items were analyzed in budget reports. Then interviews were conducted with budget managers and courts of accounts councilor to identify possible causes of the mismatch. The results contradict partly to national and international literature on the subject by pointing out that current revenue, surplus and political parties are not reasons for the gap. Factors that were not highlighted in the literature and were considered by respondents were: *rating*, crises (institutional and financial), political will, the legal enforcement, the press, collective decision-making and specialized bureaucracy.

Keywords: Budget transparency. Democracy. Government control.

*Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo.
E-mail: robsonzuccolotto@gmail.com

**Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração Pública e Governo da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. E-mail: marco.teixeira@fgv.br

Para que o povo possa interagir com os representantes, controlá-los e, ao fim do ciclo de representação, exercer o poder negativo, um princípio histórico é necessário: a transparência. Bobbio (2000) destaca que um dos eixos dos regimes democráticos é que todas as decisões e atos dos governantes devem ser conhecidos pelo povo soberano.

O autor destaca, ainda, que ao lado e acima do tema da representação, a teoria do governo democrático desenvolveu outro tema estritamente ligado ao poder visível: o da descentralização, entendido como revalorização da relevância política da periferia com respeito ao centro. Pode-se interpretar o ideal do governo local como um ideal inspirado no princípio, segundo o qual o poder é tanto mais visível quanto mais próximo está.

Nesse sentido, nos anos 1990, a descentralização foi fortemente recomendada aos países latino-americanos e defendida por movimentos democratizantes que compreendiam essa ação como uma forma de reforçar a democracia e a ampliação dos direitos sociais (OLIVEIRA, 2011). Os principais argumentos utilizados para defender a descentralização é que ela melhora a adequação das preferências e das necessidades dos cidadãos (FAGUET, 1999; OATES, 1972) e aumenta a responsabilização dos governos subnacionais (SEABRIGHT, 1996).

No entanto, mesmo que a descentralização tenha efeitos teóricos positivos sobre a consolidação democrática, a necessidade de transparência, por anteceder a justificação e a responsabilização no ciclo da *accountability*, é uma dimensão crucial para a consolidação da democracia em federações descentralizadas. Desse modo, não basta apenas que o Governo Central esteja engajado em políticas de transparência. As unidades subnacionais também precisam fazer sua parte para que os cidadãos se apropriem das informações e, dessa forma, exerçam seu direito negativo.

Nesse sentido, o Brasil tem buscado, desde a Constituição Federal de 1988, desenvolver iniciativas que melhorem a transparência do Governo Central e dos entes subnacionais. Destacam-se, além da própria CF de 1988, a Lei Complementar n. 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), alterada pela Lei Complementar n. 131/2009 (Lei da Transparência), e a Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011), que definiu, em seu art. 3º, que os procedimentos nela previstos destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública.

As legislações destacadas priorizam, normalmente, conteúdos relacionados a informações orçamentárias, visto ser o orçamento uma das ferramentas mais importantes nesse fluxo contínuo de informações sobre estratégias, escolhas e resultados. Além disso, é por meio dele que os governos definem e desenvolvem as políticas públicas.

No entanto, mesmo que tais leis estabeleçam conteúdos orçamentários mínimos, a serem divulgados pelos entes subnacionais, e em virtude da importância atribuída à transparência como princípio para a democratização do Estado, diversas pesquisas revelam a existência de *deficit* de transparência orçamentária na gestão pública (e, conseqüentemente, de democracia), independentemente do nível governamental considerado (AKUTSU; PINHO, 2002; INESC, 2001; RIBEIRO; ZUCCOLOTTO, 2014; SANTANA JUNIOR, 2008; ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2014). Essas pesquisas apontam, ainda, que o nível de transparência é diferente entre os estados subnacionais e entre os municípios.

Essa diferença nos níveis de transparência entre os entes subnacionais levanta um questionamento ainda pouco investigado na literatura brasileira: uma vez que as leis são de âmbito nacional e todos os entes subnacionais estão condicionados a elas, o que explicaria a existência de níveis distintos de transparência orçamentária entre eles?

Em que pese a existência de diretrizes legais no sentido de estimular a transparência fiscal nas unidades subnacionais, Alt, Lassen e Rose (2006) destacam que

a transparência fiscal pode advir de decisões políticas de determinados governos (internas), como também poderá resultar de pressões externas, sejam econômicas ou sociais.

Alesina e Perotti (1997) destacam, no entanto, que, no contexto interno, os políticos normalmente não possuem incentivos para adotar práticas fiscais mais transparentes e sugerem que tal fato se deve a algumas razões: políticos em busca de oportunidades fáceis não desejam ser monitorados, maus políticos não desejam ser distinguidos dos bons políticos, espírito de reeleição incentiva os gestores a elaborarem projetos baseados no ciclo político, entre outros. Contudo, Alt, Lassen e Rose (2006) destacam que, mesmo que os políticos não tenham incentivos para aumentar a transparência fiscal, às vezes isso acontece apesar da ausência de pressões externas.

Adicionalmente, Savage (2006) defende que a transparência pode variar em função do ambiente institucional, da organização que está sendo monitorada, da clareza dos objetivos, os quais delinearão o tipo de informação necessária, da capacidade administrativa do ator em prover as informações requeridas, do número de estados supranacionais ou atores extraestatais envolvidos e da finalidade dos dados (se para avaliar efetividade ou conformidade).

Nesse sentido, diversos trabalhos, os quais estão apresentados na revisão da literatura, buscaram identificar as causas da transparência fiscal em países, estados e municípios. Os resultados apontam que diferentes fatores podem influenciar a escolha por transparência, como fatores fiscais, socioeconômicos e políticos. Todavia, esses resultados diferem entre os países. Além disso, as causas endógenas foram pouco detalhadas.

Assim, considerando as argumentações apresentadas, o presente artigo buscará responder ao seguinte problema: **quais os fatores determinantes da transparência do ciclo orçamentário nos estados subnacionais brasileiros?**

Diante do problema proposto, e considerando que os indicadores de transparência elaborados tanto por acadêmicos quanto por institutos de pesquisa apresentam algumas inconsistências metodológicas, como atribuição de pesos ou notas definidos arbitrariamente ou contendo algum juízo de valor, tem-se como primeiro objetivo desenvolver um mapa da transparência fiscal para os relatórios orçamentários dos estados brasileiros, sustentado nos manuais de boas práticas de transparência da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do International Budget Partnership (IBP).

Uma vez elaborado esse mapa de transparência dos estados, foram selecionados dois estados subnacionais que apresentaram maior similaridade nos itens de transparência avaliados (ou os que apresentaram mais informações) e dois classificados entre os que apresentaram maior dissimilaridade (ou com menor transparência). A seleção dos estados tem por objetivo: i) identificar, por meio de entrevistas, se, como já observado em estudos internacionais, variáveis políticas e fiscais estão associadas ao nível de transparência dos respectivos estados; ii) identificar, por meio de entrevistas, outras variáveis que possam estar associadas à transparência dos relatórios orçamentários dos governos dos estados brasileiros.

Sendo assim, além desta introdução, o trabalho apresenta uma revisão da literatura sobre a democracia representativa e a importância da transparência orçamentária dos poderes executivos subnacionais em uma ordem democrática. Trata, ainda, dos estudos sobre as causas da transparência ao redor do mundo, conceitua o ciclo orçamentário e discute os limites e as potencialidades desta instituição democrática no Brasil. Na terceira parte, é apresentada a metodologia utilizada e, na quarta parte, são apresentados os resultados encontrados no campo. Por fim, discutem-se os resultados encontrados.

Democracia, representação política e transparência

A democracia nasceu de uma concepção individualista da sociedade, isto é, da concepção para a qual a sociedade, qualquer que seja, e especialmente a sociedade política, é um produto artificial da vontade dos indivíduos. Nesse sentido, partindo da

hipótese de que o indivíduo soberano, ao entrar em contato com outros indivíduos igualmente soberanos, cria a sociedade política, a doutrina democrática tinha imaginado um Estado sem corpos intermediários. No entanto, o que aconteceu nos estados democráticos foi exatamente o oposto: sujeitos politicamente relevantes tornaram-se sempre mais os grupos, grandes organizações, associações das mais diversas naturezas, sindicatos de diversas profissões, partidos das mais diversas ideologias, e sempre menos os indivíduos.

Por isso, Bobbio (2000) destaca que os grupos, e não os indivíduos, são os protagonistas da vida política em uma sociedade democrática, na qual não existe mais um soberano (o povo ou a nação) composto por indivíduos que adquiriram o direito de participar direta ou indiretamente do governo, e na qual não existe mais o povo como unidade ideal (ou mística), mas apenas o povo dividido em grupos contrapostos e concorrentes, com sua relativa autonomia diante do Governo Central (autonomia que os indivíduos singulares perderam ou só tiveram em um modelo ideal de governo democrático sempre desmentido pelos fatos).

Pode-se afirmar que o modelo de Estado democrático fundado na soberania popular, idealizado à imagem e semelhança da soberania do príncipe, era o modelo de uma sociedade monística, mas a sociedade real, subjacente aos governos democráticos, é pluralista. Nesse sentido, Bobbio (2000) destaca que a democracia moderna, nascida como democracia representativa, em contraposição à democracia dos antigos (democracia direta), deveria ser caracterizada pela representação política, isto é, "por uma forma de representação na qual o representante, sendo chamado a perseguir os interesses da nação, não pode estar sujeito a um mandato vinculado" (p. 36).

Dessa forma, o princípio sobre o qual se funda a representação política é a antítese exata do princípio sobre o qual se funda a representação de interesses, no qual o representante, devendo perseguir os interesses particulares do representado, está sujeito a um mandato vinculado¹. Mas, dado que o representante não está sujeito a um mandato vinculado, uma questão relevante apresentada por Bobbio (2000) é como essa norma, ou esse princípio, em uma sociedade composta de grupos relativamente autônomos que lutam pela sua supremacia para fazer valer seus próprios interesses contra outros grupos pode, de fato, encontrar realização?

Em razão da dificuldade de realização do princípio da representação política, diversas correntes de pensamento surgiram como contraponto à democracia representativa, entre as quais se destacam as correntes elitistas (que consideravam a democracia meramente eleitoral) (SCHUMPETER, 1961), a nova esquerda (POULANTZAS, 1977) e as correntes associativa e deliberativa (MANIN, 1987), que, como Rousseau, recusam a representação por considerá-la uma usurpação. No entanto, os autores dessa corrente não apontam para soluções institucionais que evitem que na democracia participativa não se consolide a ditadura da maioria, ou seja, não apontam mecanismos institucionais de pesos e contrapesos para a solução de conflitos.

Por isso, autores contemporâneos, como Urbinati (2006), retomam a defesa da democracia representativa frente à direta e à meramente eleitoral. Para a autora, a democracia representativa é superior à direta, pois ela melhora a qualidade das decisões e desenvolve as capacidades de debate e construção da vontade do povo que não está dada *a priori*. Em seus argumentos, ela destaca que a eleição é apenas um momento da democracia representativa, uma vez que esta envolve também a participação do povo ao longo do mandato não para tomar decisões, mas, sobretudo, para construir com os representantes as decisões e controlá-los.

Urbinati (2006) afirma, ainda, que a democracia representativa é uma forma superior ao governo direto, pois idealmente ela permite que o povo e seus representantes estejam em interação contínua. Permite, ainda, que o representante seja não

¹ Dado que a representação política é a antítese exata da representação de interesse, este trabalho não abordará a transparência sob a ótica da teoria da agência. Embora, do ponto de vista constitucional, possa parecer estranho que em uma democracia o povo seja visto como principal e o governo como agente, essa interpretação pode ser bastante esclarecedora para a análise da transparência. Para melhor compreensão dos fundamentos da teoria da agência, ver Jensen e Meckling (1976).

apenas um delegado ou agente, e sim um líder capaz de organizar, agregar e coordenar a vontade do povo (ultrapassando as particularidades e a fragmentação da sociedade). Acrescenta, por fim, que na democracia representativa o povo soberano delega poder ao representante, mas tem também o poder negativo de destituí-lo. Por exemplo, o voto pode se traduzir em uma excelente forma de avaliação do desempenho de governantes e parlamentares. O eleitor pode puni-los com a interrupção do mandato ou então premiá-los com a recondução ao cargo. Todavia, sem informações minimamente compreensivas que permitam a análise da atividade política e do desempenho governamental, dificilmente o voto assumirá esse caráter retrospectivo (RENNÓ, 2007).

Conforme Bobbio (2000), para que o povo possa exercer a interação com os representantes, controlá-los e, ao fim do ciclo de representação, exercer o poder negativo, um princípio histórico é necessário: a transparência. Para o autor, um dos eixos dos regimes democráticos é que todas as decisões e atos dos governantes devem ser conhecidos pelo povo soberano.

No entanto, mesmo sendo um pressuposto básico da democracia, a transparência tem sido mais falada que praticada. Exemplo disso é que os níveis de transparência medidos pelos organismos internacionais e nacionais apontam diferenças significativas entre países e entre entes subnacionais. Logo, o que se indagaria é: qual a razão desse descompasso? O tópico a seguir aponta para alguns trabalhos que buscaram investigar essas razões.

Estudos sobre causas da transparência fiscal

Mesmo que o conceito de transparência seja cada vez mais encontrado na literatura acadêmica, seu significado ainda permanece fluido. Em parte, isso se deve ao fato desse conceito ser usado em diferentes aspectos relacionados ao fluxo das informações. Mesmo que o conceito ainda não esteja solidificado, sua importância tem sido continuamente destacada na literatura. Além disso, diversos estudiosos se debruçam na compreensão das causas que facilitam ou restringem a transparência nos estados nacionais e subnacionais.

Nesse sentido, Jarmuzek et al. (2009) destacam que existe uma ampla literatura sobre os aspectos políticos e institucionais da política fiscal, cujo quadro teórico utilizado engloba a interação entre a dimensão política e a econômica da transparência fiscal e pode ser visto como uma tentativa de combinar essas duas variáveis dentro de um único arcabouço explicativo.

Alguns resultados teóricos do efeito da transparência na política fiscal são apontados por Alt e Lassen (2006), Shi e Svensson (2006), Besley (2007) e Caamaño-Alegre et al. (2013). Todavia, conforme destacado por Alt, Lassen e Rose (2006), os efeitos da transparência fiscal dependem das questões sob consideração, mas a principal conclusão empírica dos trabalhos que abordaram as causas da transparência fiscal é que seu aumento está associado à redução do endividamento e às possibilidades de geração de ciclos orçamentários com finalidades políticas.

No intuito de explorar as determinantes (endógenas) da transparência fiscal nos estados americanos, Alt, Lassen e Rose (2006) usaram dados em painel para avaliar a evolução dos procedimentos orçamentários desses estados no período de 1976 a 1999. Além da análise quantitativa, que avaliou o impacto da (i) competição política, (ii) da polarização política, (iii) do nível de competição do governo, (iv) da dívida dos governos, (v) do *superavit* fiscal e (vi) do *deficit* fiscal, os autores realizaram estudos de caso em quatro estados americanos (Delaware, North Carolina, Rhode Island e Wyoming) e encontraram evidências de que tanto o cenário político quanto o ambiente fiscal influenciam o nível de transparência.

No que se refere ao cenário político, os autores identificaram que maior competição política (existência de mais partidos) está associada a um maior nível de transparência fiscal, ao passo que a polarização política está associada a menores níveis, sugerindo que as alterações no nível de transparência fiscal ocorrem em menor grau quando a competição política acontece apenas entre dois partidos.

Além disso, partindo da proposição apresentada por Ferejhon (1999), suportada empiricamente por Alt, Lassen e Skilling (2002), de que alta transparência está associada ao tamanho da participação do estado na economia, os autores investigaram a existência de associação entre a transparência fiscal com os partidos Democrata e Republicano. Para eles, os Democratas são amplamente reconhecidos como mais favoráveis que os Republicanos para a maior participação estatal na economia. No entanto, essas variáveis não se apresentaram estatisticamente significantes para a amostra e o período selecionados.

No que tange às variáveis fiscais, os resultados apresentados por Alt, Lassen e Rose (2006) indicam que elas importam para o estabelecimento do nível de transparência. De acordo com os autores, alto nível de dívida está associado à baixa transparência, e tanto *superavit* estão associados a alto nível de transparência. Os autores destacam que o resultado associado ao *deficit* indica que quando as condições econômicas não se apresentam favoráveis, os políticos precisam aumentar o nível de prestação de contas (*disclosure*) para justificar suas escolhas políticas. Com relação ao *superavit*, os autores destacam que esse resultado pode ser explicado em virtude de que, quando os políticos obtêm bom desempenho fiscal, tornam-se mais dispostos a apresentar os seus resultados e usá-los contra seus concorrentes.

Bellver e Kaufmann (2005), por sua vez, construíram um índice de transparência para 194 países baseado em mais de 20 fontes independentes. O índice incluiu um indicador de transparência agregado com dois componentes: transparência econômica/institucional e transparência política. Os resultados enfatizaram que a transparência está associada a melhores indicadores de desenvolvimento socioeconômicos e humanos, e também a alto nível de competitividade e baixa corrupção.

Caamaño-Alegre et al. (2013) apontam que o total do gasto público e a idade da população idosa têm influências positivas sobre a transparência fiscal, enquanto despesas com pessoal e encargos financeiros têm impacto negativo. O argumento dos autores é que uma população mais madura tem maiores condições de fiscalizar e que os custos elevados das despesas de pessoal e encargos financeiros levam os gestores a tentarem encontrar artifícios que encubram tais despesas. Grigorescu (2003) complementa essas causas, ao apontar que dívidas com organismos internacionais têm relação positiva com a transparência, uma vez que a imposição desses organismos leva os governantes a divulgar maior quantidade de informações fiscais.

Após os estudos seminais citados, diversos outros estudos também abordaram essa temática e encontraram outras diferentes variáveis explicativas para a transparência. No entanto, a maioria está relacionada a variáveis socioeconômicas (idade, educação, renda, emprego), fiscais (receita, *superavit*, *deficit*, dívida) ou políticas (partidos políticos, competição política e alinhamento político das unidades subnacionais ao Governo Central). Dessa forma, buscando não tornar o texto demasiadamente cansativo e extenso, apresentamos, no Quadro 1, as principais variáveis explicativas e os principais autores.

Quadro 1 – As causas da transparência fiscal.

Variável explicativa	Autores
Variáveis sociodemográficas (população, idade, gênero, densidade demográfica, urbanização).	Norris, Fletcher e Holden (2001); Styles e Tennyson (2007); Serrano-Cinca, Rueda-Tomás e Portillo-Tarragona (2009); Piotrowski e Bertelli (2010); Polo-Otero (2011); Jorge e Sá (2011); Cassell e Mullaly (2012); Sol (2013).
Variáveis socioeconômicas (renda, educação, saúde, emprego).	Norris, Fletcher e Holden (2001); Styles e Tennyson (2007); Serrano-Cinca, Rueda-Tomás e Portillo-Tarragona (2009); Siau e Long (2009); Piotrowski e Bertelli (2010); Jorge e Sá (2011); Cassell e Mullaly (2012); Ribeiro e Zuccolotto (2014).
Variáveis fiscais (receita, <i>deficit</i> , <i>superavit</i> , endividamento).	Alt, Lassen e Rose (2006); Cruz et al. (2012); Ribeiro e Zuccolotto (2014); Zuccolotto e Teixeira (2014).

continua

continuação

Variável explicativa	Autores
Variáveis políticas (competição política e partidos políticos, abstenções, ideologia).	Alt, Lassen e Rose (2006); Serrano-Cinca, Rueda-Tomás e Portillo-Tarragona (2009); Siau e Long (2009); Piotrowski e Bertelli (2010); Jorge e Sá (2011); Sol (2013); Zuccolotto e Teixeira (2014).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se observa, muitas são as causas apontadas pelos diversos estudos realizados. Em geral, os estudos foram de natureza quantitativa e usaram dados secundários para a análise. A exceção à regra foi o trabalho de Alt, Lassen e Rose (2006), que também realizou um estudo de caso em quatro estados americanos. De maneira geral, as variáveis são amplas e não apresentam, de forma recorrente, significância estatística em diferentes contextos de investigação.

A transparência do ciclo orçamentário

O orçamento é um instrumento fundamental de governo, uma vez que é seu principal instrumento de desenvolvimento de políticas públicas². Abrucio e Loureiro (2004, p. 14) destacam que, por meio dele, “os governantes selecionam prioridades, decidindo como alocar ou distribuir os recursos em função das pressões de diferentes grupos sociais”. Assim, nas decisões orçamentárias, os problemas centrais de uma ordem democrática, como representação e *accountability*, estão presentes. Os autores destacam, ainda, que se pode questionar, por exemplo, se a distribuição da receita fiscal na peça orçamentária contempla os grupos políticos segundo sua correspondente representação na sociedade e se as decisões relativas à sua elaboração, aprovação e implementação são transparentes, permitindo a devida responsabilização dos governantes.

No caso brasileiro, o orçamento compreende um ciclo, denominado ciclo orçamentário, que pode ser definido como uma série de passos que se repetem em períodos prefixados, segundo os quais os orçamentos sucessivos são preparados, votados, executados, os resultados avaliados e as contas aprovadas (COPE, 1963).

No Brasil, o processo orçamentário não é um evento único, mas um ciclo de quatro anos de duração com quatro estágios: i) **formulação**, quando o Executivo prepara o plano orçamentário; ii) **aprovação**, quando o Legislativo debate, altera e aprova o plano orçamentário; iii) **execução**, quando o governo implementa as políticas do orçamento; iv) **avaliação do Legislativo e da auditoria**, quando a instituição de auditoria (nacional, estadual ou municipal) e o Legislativo prestam contas e fazem a avaliação dos gastos orçamentários.

Para cada um desse conjunto de processos, Ramkumar e Shapiro (2011) propuseram, com base nos modelos internacionais de transparência dos bancos de desenvolvimento e da OCDE, um modelo normativo sobre cada documento e o que eles devem conter para que se caracterize a transparência do ciclo, permitindo ao usuário (cidadão) tanto visualizar a informação como ser capaz de inferir a partir dela.

Quatro dos oito documentos-chave do ciclo orçamentário apresentados por Ramkumar e Shapiro (2011) pertencem aos estágios de formulação e aprovação do processo orçamentário – o Documento Pré-Orçamentário, a Proposta Orçamentária do Executivo, o Orçamento Aprovado e o Orçamento Cidadão. Os demais documentos

² Utilizamos a expressão “fundamental” seguindo as palavras de Abrucio e Loureiro (2004), que utilizam um conceito mais abrangente do termo. Na área de PP, quando se fala de instrumentos, refere-se aos diversos mecanismos para operacionalização de diretrizes (policy) em ações, tais como: leis, campanhas, incentivos, fiscalização, mobilização de atores, gasto público direto, etc., nos quais o orçamento é um tipo de instrumento, de previsão de gasto público.

pertencem à fase da execução orçamentária e do controle do orçamento – os Relatórios de Acompanhamento da Execução Orçamentária, a Análise Semestral³, o Relatório de Final Ano e o Relatório de Auditoria⁴.

Seguindo a tendência internacional, o Brasil efetuou, nos últimos anos, uma série de inovações visando a melhoria da divulgação de informações relativas ao ciclo orçamentário. Deve-se destacar que esse esforço ocorreu tanto no sentido quantitativo como no sentido qualitativo, e que não foi iniciativa de um único governo, uma vez que as mudanças se iniciaram a partir da transição democrática e ainda se encontram em processo de implantação e aperfeiçoamento⁵.

No entanto, esses esforços parecem não resultar em grandes incrementos na transparência, uma vez que diversos estudos (AKUTSU; PINHO, 2002; PINHO, 2006; RIBEIRO; ZUCCOLOTTO, 2014; ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2014) apontam a existência de *deficit* de transparência na gestão pública brasileira, independentemente do nível governamental considerado. Assim, o tópico a seguir busca discutir as razões e limitações da transparência no Brasil.

Limites e potencialidades da transparência no Brasil

A teoria weberiana clássica considera a existência de dois atores políticos centrais no desenho dos estados modernos: o político eleito e o burocrata. Todavia, um problema central na análise de Weber é qual o espaço de atuação desses dois atores para além da visão wilsoniana de que o político formula e o burocrata implementa. Para Weber (1993), essa é uma relação marcada por tensão, mas que é resolvida pela subordinação do técnico ao político, tendo este a responsabilização última sobre a política. Como se observa dessa passagem, o pluralista Dahl se remete a Weber (qualquer delegação é sempre temporária e recuperável) no momento em que atribui responsabilização ao político eleito. Assim, o político pode delegar poder ao burocrata, mas pode retomá-lo quando quiser. Em estudo empírico, Aberbach, Putnam e Rockman (1981) corroboraram o pensamento de Weber ao afirmarem que o burocrata moderno cada vez mais está saindo da rotina, ou seja, cada vez mais está fazendo política, assim como o político eleito está cada vez mais se especializando.

No caso brasileiro, a discussão sobre a relação burocracia e política envolve tanto fatores históricos de desvalorização dos partidos, que fortaleceu toda uma lógica de tenentismo no início do século XX, como (e em consequência desse fator) uma valorização da burocracia como ator central para o desenvolvimento das direções políticas para o país. Como resultado, os burocratas acabaram assumindo o papel de grandes direcionadores das políticas públicas no Brasil, em substituição aos partidos políticos (CAMPHELLO DE SOUZA, 1976). A função representativa e governativa (de unificar e dar direção de futuro) dos partidos foi transferida para a burocracia, esvaziando os partidos e transformando-os, ao longo da história brasileira, em atores coadjuvantes caracterizados como máquinas eleitorais e bases distributivas e clientelistas das políticas.

Dentre os vários problemas desse cenário, no qual a burocracia se torna o ator que canaliza e catalisa as disputas, intermedeia interesses e cria as orientações políticas no Brasil, está a falta de representatividade das múltiplas clivagens sociais existentes na sociedade, somada à permanência da histórica prática clientelista na política, o que acaba introduzindo interesses particularistas no âmbito do Estado, em detrimento do fortalecimento de canais institucionais que permitam a representação de todas as clivagens sociais existentes, por meio da construção de um pacto social.

³ A legislação brasileira não exige a divulgação desse tipo de relatório e, nesse sentido, serão considerados, na elaboração deste trabalho, os relatórios intermediários exigidos pela LRF (Relatório Resumido da Execução Orçamentária e Relatório de Metas Fiscais).

⁴ Para mais informações sobre a importância de cada documento e o conteúdo mínimo que devem conter, ver *Guia para transparência em documentos orçamentários do governo*, editado por Ramkumar e Shapiro (2011).

⁵ Para mais esclarecimentos sobre esse processo de evolução do arcabouço legal da transparência no Brasil, ver Zuccolotto (2014).

Esses fatores históricos não podem deixar de ser considerados na análise da transparência dos estados subnacionais, mesmo quando consideramos que, a partir da Constituição Federal de 1988, mudanças significativas tenham ocorrido no contexto institucional brasileiro visando modernizar a administração pública. Nesse sentido, para compreender os níveis de transparência no Brasil, bem como seus fatores determinantes, é fundamental analisá-los, também, sob a ótica da cultura política, visto ser esse um fator fundamental para compreender as mudanças e as escolhas.

De acordo com Fuks, Perissinotto e Ribeiro (2003), cultura política é o conjunto de atitudes, crenças e sentimentos que dão ordem e significado a um processo político, evidenciando as regras e pressupostos que orientam o comportamento de seus atores.

Ao se analisar o ambiente político brasileiro sob a ótica da cultura política, autores como Baquero (2003) e Pinho (1988), entre outros, destacaram a existência de certa dualidade na natureza da cultura política desse país. Pinho (1988) destaca que, quando se trata de cultura política, admite-se, de maneira geral, que há uma situação paradoxal na América Latina e, conseqüentemente, no Brasil. Ou seja, ao mesmo tempo em que traços da "arquitetura institucional da democracia" são adotados (liberdade de expressão e organização, eleições livres e idôneas, entre outros), traços políticos tradicionais, como clientelismo, paternalismo, patrimonialismo e personalismo prevalecem, resultando em uma cultura política na qual o interesse individual se sobrepõe ao interesse coletivo.

A prevalência desses traços políticos tradicionais levou O'Donnell (1991) a considerar a América Latina (e também o Brasil) como um tipo particular de democracia, que o autor denominou de delegativa. Nesse tipo de democracia, "o que ganha a eleição é autorizado a governar o país como lhe parecer conveniente e, na medida em que as relações de poder existentes permitam, até o final de seu mandato" (p. 30). O autor destaca, também, que nesse tipo de democracia o presidente é a encarnação da nação, o principal fiador do interesse nacional, o qual cabe a ele definir. O que ele faz na nação não guarda nenhuma relação com o que disse ou prometeu na campanha eleitoral e, dessa forma, sua eleição o autoriza a governar como achar conveniente.

Essa imperfeição da democracia brasileira pode ser constatada em pesquisas sobre o nível de democracia dos países. Pesquisa realizada pelo *The Economist* (2012) em 167 países indica que o Brasil ocupa apenas a 44ª posição no *ranking* (com 7,12 pontos, em uma escala de zero a dez), sendo classificado como democracia imperfeita por esse organismo⁶. Além disso, se compararmos a posição brasileira em 2006, primeiro ano em que o índice foi apresentado, com 2012, constata-se que o país passou da posição 42ª para 44ª, evidenciando uma piora no funcionamento de nossas instituições democráticas.

Vale destacar que o país alcança boa pontuação nas categorias processo eleitoral e pluralismo (9,58 pontos) e funcionamento de governo (7,50 pontos). Todavia, a pontuação obtida nas categorias participação política (5,0 pontos) e cultura política (4,38 pontos) coloca o Brasil atrás de países como Índia, Jamaica e Timor Leste. Esses últimos dois fatores (participação política e cultura política) foram identificados inicialmente por Campos (1990) e confirmados 20 anos depois por Pinho e Sacramento (2009), indicando pouco avanço no período da redemocratização no Brasil.

Outro fator que não se deve perder de vista é a forma como o Brasil é governado. Tendo como foco empírico o Brasil, Palermo (2000) desenvolve sua análise sobre instituições políticas e governabilidade, na qual reflete sobre duas questões: quão concentrado ou disperso está o poder governamental para tomar decisões, levando em conta as regras do jogo formais e informais vigentes, e qual a capacidade de tomar decisões e implementá-las. Apresentando discussões sobre o presidencialismo, os partidos e o federalismo brasileiro, o autor se remete a dois mecanismos para governar o Brasil, a saber: por concentração de poder e por negociação (quando o poder está disperso).

6 O jornal *The Economist* (2012) classifica a democracia dos países em full democracies (*democracia completa*), flawed democracies (*democracia imperfeita*), hybrid regimes (*regime híbrido*), authoritarian regimes (*regimes autoritários*).

O autor conclui que o Brasil é governado por mecanismos de negociação, nos quais a presidência é um ator central, que, por meio de negociação, adquire governabilidade. Nesse sentido, Palermo destaca que desde a Constituição Federal de 1988, a morfologia institucional teria permanecido basicamente sem modificações, mas que os traços de gestão, em termos tanto de sua dinâmica de coalizões quanto de desempenho do governo, foram muito diferentes.

Cabe ressaltar que essa forma de obtenção de governabilidade é histórica no processo político brasileiro, podendo ser observada desde a República Velha até os dias atuais. Campello de Souza (1976) já destacava a baixa representatividade dos partidos e o poder das oligarquias estaduais no processo de governabilidade, bem como observava a alta concentração de poder nas mãos do executivo e de sua burocracia. Essa prática limitava a incorporação, por meio de canais institucionais das diversas clivagens sociais, e mantinha as burocracias públicas como as principais definidoras de políticas públicas no país.

A discussão a respeito dos controles democráticos sobre a administração pública e os mecanismos institucionais de responsabilização existentes permeiam as reflexões atuais sobre os gargalos do desenho institucional brasileiro e suas práticas clientelistas. Autores como Arantes et al. (2010) afirmam que os mecanismos de controle do Legislativo ainda são frágeis e, quando existem, atuam muito mais para fiscalizar figuras específicas, como os políticos de oposição, do que os burocratas, deixando de lado a fiscalização das direções das políticas públicas no país.

Esse processo de baixa participação por meio de canais institucionais não só criou uma distância entre o povo e o político, como também inibiu o desenvolvimento de práticas de controle social e de mecanismos de transparência e *accountability*. Nesse ambiente patrimonialista e clientelista e de concentração de poder nas mãos da burocracia, o processo de transparência orçamentária se limitava à elaboração de relatórios por uma burocracia técnica para atender a outra burocracia técnica, resultando, nos dias atuais, em relatórios que apresentam informações de caráter altamente técnico e, dessa forma, distante do vocabulário do cidadão comum.

Dessa forma, mesmo que diversos esforços tenham sido feitos no sentido de desenvolver o arcabouço legal da transparência e melhorar a *accountability* desde a Constituição Federal de 1988, o que se observa na prática ainda carrega muito da cultura patrimonialista, alicerçada no favorecimento e clientelismo. Em muitos casos, instituições de controle (como tribunais de contas, por exemplo) e seus conselheiros são alvos de denúncias de corrupção, juizes e desembargadores se veem envolvidos em práticas ilícitas e burocratas e políticos eleitos são acusados de corrupção e favorecimento, indicando que velhas práticas ainda predominam no ambiente político brasileiro.

Em função do cenário apresentado, não é de se estranhar que condições mais estruturais sejam difíceis de serem vencidas no breve período em que o Brasil voltou a viver com a democracia (26 anos). No entanto, Pinho e Sacramento (2009) destacam que se observa, nas últimas duas décadas, a convivência de um processo de mudança de valores no Brasil que favorece a transparência e a *accountability*, expresso em vários movimentos (como a criação da Controladoria Geral da União, os Orçamentos Participativos, os Conselhos de Gestão e Controle, as Organizações não Governamentais ligadas à transparência e o papel da imprensa), com valores que a dificultam, os mais tradicionais (clientelismo e patrimonialismo), e que ainda mostram muita exuberância e capacidade de articulação, reforçando a ideia de que o Brasil não é monolítico, mas uma sociedade dividida entre o arcaico e o moderno.

Quando considerado o contexto subnacional, esses traços de arcaico e moderno se tornam ainda mais expressivos, visto que, em alguns estados subnacionais, prevalecem com maior expressão as práticas patrimonialistas (e, em alguns casos, coronelistas) nas quais a concentração de poder nas mãos de determinados grupos políticos (ou oligarquias locais) se perpetuam. Além disso, nesses estados, a imprensa tende a ser controlada por pessoas ligadas a esses grupos políticos e os mecanismos de participação e deliberação tendem a ser criados apenas como instrumentos de legitimidade para os governos.

No entanto, em estados onde os grupos sociais demandam políticas diversas e são mais organizados, onde a imprensa é mais competitiva e menos concentrada e os mecanismos de participação e deliberação não são meras criações para legitimidade das políticas, a demanda por informação e, conseqüentemente, a transparência, tendem a ser mais valorizadas.

Como se vê, muitas foram as mudanças estabelecidas pelos legisladores no sentido de tornar as informações sobre os governos mais transparentes. Uma que é vista com grande otimismo pela sociedade é a obrigatoriedade de implementação dos portais de transparência por parte dos estados e municípios. No entanto, mesmo que muita expectativa seja depositada nessa iniciativa, muitos problemas parecem persistir em virtude da cultura política brasileira e, também, da falta de conceituação do que é transparência, do que ela representa e, sobretudo, o que a compõe quando se trata do ciclo orçamentário e do conteúdo dos relatórios publicados em cada etapa deste ciclo.

Metodologia

A construção do mapa de transparência

O mapa da transparência orçamentária dos estados brasileiros foi elaborado com base nos modelos de boas práticas orçamentárias, elaborados pela OCDE, FMI e IBP, que foram sintetizados nos trabalhos de Ramkumar e Shapiro (2011), e no índice de transparência elaborado pelo Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC, 2011), com o apoio do International Budget Partnership, para as capitais dos estados brasileiros.

Considerando que o ciclo orçamentário está estruturado em quatro etapas, ou seja, elaboração, aprovação, execução e controle e avaliação; o roteiro de observação foi estruturado no sentido de contemplá-las. Importante destacar que para adequar o roteiro de observação às diretrizes estabelecidas pelos modelos internacionais de transparência, as etapas do processo orçamentário foram agrupadas da seguinte forma: fase de elaboração e aprovação e fase de execução, avaliação e controle.

O roteiro de observação consiste em cem observações distribuídas da seguinte forma: 43 itens de observação para a fase de elaboração e aprovação e 57 itens de observação para a fase de execução, avaliação e controle. Dentro do item fase de elaboração e aprovação foram considerados, conforme trabalho de Ramkumar e Shapiro (2011), os seguintes relatórios: o Documento Pré-Orçamentário, a Proposta Orçamentária do Executivo, o Orçamento Aprovado e o Orçamento Cidadão. Na fase de execução e controle foram considerados o Relatório de Acompanhamento da Execução Orçamentária, a Análise Semestral⁷, o Relatório de Fim de Ano e o Relatório de Auditoria. Dentro de cada grupo as perguntas foram separadas em duas dimensões: visibilidade e conteúdo dos documentos (inferibilidade). Cada item do roteiro de observação gera uma resposta binária, em que o número 1 (um) corresponde a "sim", ou "presença", e o número zero corresponde a "não", ou "ausência".

Deve-se destacar que esse roteiro foi submetido a uma pré-avaliação de especialistas, buscando identificar sua aderência à legislação no contexto brasileiro. Dessa forma, o roteiro foi enviado a especialistas do Tribunal de Contas da União, do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e da Secretaria do Tesouro Nacional e ajustado de acordo com as suas recomendações.

De posse do roteiro de observação, buscaram-se os dados e informações para cada um dos 26 estados da federação e do Distrito Federal nos portais de transparência dos estados, visto que a LC n. 131/2009, que acrescenta dispositivos à LC n. 101/2000, estabeleceu que, a partir de 2010, os estados teriam o prazo de um ano para se adequarem a ela, ou seja, a partir de 2010 os estados deveriam possuir os

⁷ Como no caso brasileiro apenas alguns anexos do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e do Relatório de Gestão Fiscal são publicados semestralmente, optou-se, neste trabalho, por avaliar os relatórios intermediários (RREO e RGF) como um todo, e não apenas os anexos divulgados semestralmente.

portais de transparência, nos quais deveriam divulgar as informações exigidas pela LRF (BRASIL, 2009). Uma vez preenchido o roteiro de observação de cada estado da federação, foi utilizada a técnica estatística de escalonamento multidimensional para agrupar os estados com características similares no nível de transparência e elaborar o mapa dimensional das dissimilaridades entre eles. Esses procedimentos estão detalhados na seção seguinte.

Descrição da técnica estatística utilizada

A técnica utilizada para compreender as similaridades e dissimilaridades entre os estados foi a exploratória multivariada de escalonamento multidimensional, ou *multidimensional scaling* (MDS), ou MDS clássico. O algoritmo utilizado foi o *Alternating Least Squares SCALing* (ALSCAL), ou mínimos quadrados alternados, em português, visto que prioriza as dissemelhanças grandes para geração das escalas de vetores e, conseqüentemente, dos gráficos tridimensionais.

De acordo com Maroco (2007), o escalonamento multidimensional é uma técnica exploratória multivariada que permite representar de forma parcimoniosa, em um sistema dimensional reduzido, as proximidades (semelhanças/dissemelhanças) entre sujeitos ou objetos, a partir de um conjunto de atributos multivariados medidos ou percebidos. O autor destaca, ainda, que o MDS tem como objetivo a representação de um conjunto de n objetos a partir de $n(n - 1)/2$ semelhanças ou dissemelhanças (proximidades) entre eles, em um conjunto reduzido de $q \leq n - 1$ dimensões, de forma que as proximidades entre os objetos no novo plano dimensional seja o mais próximo possível das originais.

Assim, no MDS clássico, os dados consistem em uma matriz de proximidades (semelhanças/dissemelhanças) entre objetos, e o desafio é encontrar uma medida que permita representar as proximidades em várias variáveis/estímulos/objetos em um espaço r -dimensional reduzido. De acordo com Maroco (2007), o objetivo do MDS é estimar a função m (método não métrico), uma vez que as variáveis são binárias, de modo que as distâncias no mapa perceptual de dimensões reduzidas sejam o mais próximo possível das proximidades entre os objetos no mapa perceptual original.

Para se elaborar a matriz de distâncias entre os objetos (estados), foi utilizado o algoritmo ALSCAL, aplicável a dados cuja escala esteja em qualquer nível de mensuração, podendo ser utilizado no caso de se tratar de análise métrica ou não métrica. Adicionalmente, o ALSCAL foi o primeiro algoritmo de aplicação generalizada e uma de suas principais características é dar maior importância a dissemelhanças grandes. Essa característica é importante para este trabalho, uma vez que, ao se usar dados binários, e muitos estados não apresentarem grandes dissimilaridades, a maior importância atribuída às dissemelhanças grandes facilita a visualização no mapa espacial (MAROCO, 2007).

Como medida de qualidade dos ajustes do MDS não métrico, usando o algoritmo ALSCAL, foram usadas as medidas de *Stress* e de RSQ (quadrado do coeficiente de correlação entre as distâncias na configuração espacial e a dissimilaridade – essa medida possui interpretação semelhante ao R^2 de uma regressão), propostas por Kruskal (1964).

Assim, com base na técnica estatística de MDS clássico, foi possível identificar os estados com maior e menor dissimilaridade entre si, agrupá-los de forma hierárquica e elaborar um mapa dimensional que facilitasse a sua visualização em uma escala reduzida. Com base nesses resultados, foram selecionados quatro estados, de acordo com os seguintes critérios:

- dois estados mais próximos entre si (de acordo com a matriz de dissimilaridades);
- dois menos similares aos dois mais similares (de acordo com a matriz de dissimilaridades).

Para tabulação dos dados, foi utilizado o software Excel 2010, e para elaboração das estatísticas descritivas, aplicação da técnica de MDS não métrico e elaboração dos mapas perceptuais, foi utilizado o software IBM SPSS 19.0.

Realização de entrevistas com os estados mais similares e mais dissimilares

As entrevistas tiveram por finalidade identificar, com base na literatura e estudos já realizados, os fatores que determinam a escolha, por parte dos gestores públicos, de maior transparência dos relatórios orçamentários. Esses fatores foram classificados, de acordo com a literatura apresentada, em fatores fiscais e fatores políticos.

Além disso, considerou-se a existência de outros fatores não encontrados na literatura, mas que, dadas as especificidades da democracia brasileira, seus desenhos institucionais e sua cultura política, espera-se que venham à luz com esta pesquisa, permitindo a construção dedutiva dos fatores que influenciam a transparência dos estados subnacionais brasileiros.

As entrevistas consistiram, ainda, em verificar se os fatores apontados pela literatura estão presentes no contexto subnacional brasileiro e, além disso, identificar outros que porventura não tenham sido apontados.

A escolha dos estados subnacionais, onde foram realizadas as entrevistas, foi feita, como já destacado, de acordo com a similaridade e dissimilaridade entre eles. Assim, estados subnacionais que apresentaram similaridade entre si e os que apresentaram maior dissimilaridade em relação aos dois primeiros foram escolhidos.

As entrevistas foram semiestruturadas, consistindo em tópicos que a guiavam, mas que não limitavam os argumentos dos entrevistados. Nesse sentido, os entrevistados poderiam livremente seguir alternativas de diálogos abrangentes, permitindo, dessa forma, a identificação de variáveis que até então não haviam sido apontadas pela literatura.

Os entrevistados seriam, obrigatoriamente, conselheiros dos tribunais de contas e gestores que fizessem parte da área de planejamento dos poderes executivos estaduais, de preferência do primeiro escalão.

Para avaliar os resultados das entrevistas, recorreu-se à análise de seu conteúdo, sendo inicialmente feitas suas transcrições e, posteriormente, as análises e agrupamentos das repetições de variáveis.

Resultados e análises

Mapa da transparência do ciclo orçamentário nos estados brasileiros

Partindo-se da premissa de que a descentralização é importante para o estabelecimento das sociedades democráticas e que, nessas sociedades, a transparência é condição *sine qua non* para consolidação dessas democracias, esse trabalho avaliou o nível de transparência orçamentária dos estados brasileiros, com o objetivo de identificar seus fatores determinantes.

Antes de apurar as determinantes da transparência, elaborou-se, com base nas recomendações dos organismos internacionais, um mapa perceptual da transparência nos estados brasileiros. Esse mapa, além de contemplar as informações exigidas pela legislação nacional, considera outras características de natureza qualitativa que devem estar presentes nos relatórios orçamentários com a finalidade de melhorar as inferências a partir das informações divulgadas.

Assim, a primeira fase do trabalho consistiu em elaborar um mapa para identificar a proximidade dos entes federativos brasileiros quanto à transparência do ciclo orçamentário. Destaca-se que essa análise consiste em posicionar os estados subnacionais em um mapa tridimensional, utilizando-se, para tanto, os oito relatórios de transparência descritos anteriormente neste trabalho.

Para criar o mapa perceptual de dissemelhanças entre os entes foi utilizada a técnica de Escalonamento Multidimensional (MDS), e o algoritmo escolhido para calcular as distâncias foi o ALSCAL, uma vez que ele preserva a ordem das classes e

dá maior importância a dissimilaridades grandes, facilitando a visualização das dissimilaridades no mapa espacial. Além disso, essa técnica facilita a visualização, uma vez que os mapas serão gerados em três dimensões.

Para definir o número de dimensões, foram usados como critério os valores do *Stress*, conforme estabelecido por Kruskal (1964). Seguindo as recomendações de veredito, em face da solução do MDS proposta por Kruskal, a solução proposta pelo MDS não métrico para três dimensões apresenta qualidade de ajuste razoável (quando considerado o valor do *Stress* – 0,13186) e qualidade boa, considerando-se o valor do RSQ (0,89065). Um gráfico com mais de três dimensões produziria valores de *Stress* e RSQ melhores, todavia, como não é possível gerar um gráfico para mais de três dimensões, optou-se por essa solução.

A Figura 1, a seguir, ilustra as similaridades e dissimilaridades entre os estados brasileiros quanto à transparência do ciclo orçamentário estendido.

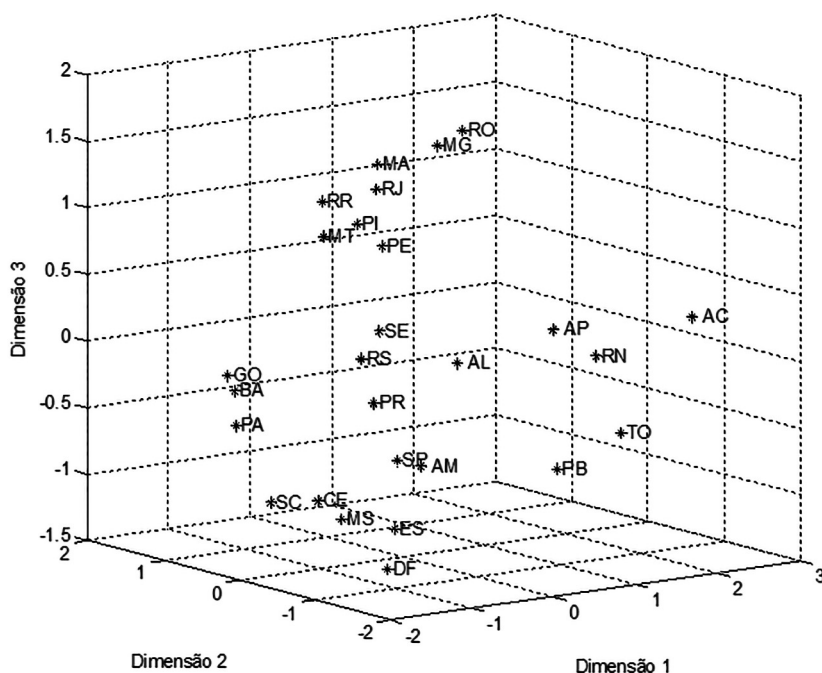


Figura 1 – Mapa da transparência do ciclo orçamentário dos estados subnacionais brasileiros.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 1 indica que existe uma grande diferença entre os estados no tocante ao volume de informações divulgadas. Ao passo que alguns estados subnacionais inovam em prover maior volume de informações e com melhor detalhamento, outros apenas cumprem as determinações legais e, na pior das situações, muitos estados sequer cumprem as recomendações legais.

Ainda, a Figura 1 mostra, que os estados do Rio Grande do Sul, Espírito Santo e São Paulo são os mais similares entre si e os mais dissimilares entre os outros. Além disso, observa-se, que os estados do Acre e Rondônia são os mais similares entre si e mais dissimilares entre os demais. A diferença é que os três primeiros estados mencionados apresentam similaridades por possuírem maior volume informacional nos documentos analisados, ao passo que os dois últimos apresentam baixo volume de informações, ou seja, apresentam baixa transparência do ciclo orçamentário.

De forma geral, observa-se que grande parte dos estados estão concentrados em torno do centro, evidenciando que não há grande distância entre eles quanto ao nível de transparência do ciclo orçamentário.

Buscando compreender os motivos do descompasso, foram realizadas entrevistas nos estados de Minas Gerais, Paraíba, São Paulo e Espírito Santo. Justifica-se a escolha dos estados de Minas Gerais e da Paraíba por representarem os estados que estariam em uma faixa intermediária de transparência, tendendo para maior dissimilaridade com São Paulo e Espírito Santo. Além disso, o fato da conveniência para se conseguir as entrevistas foi determinante, uma vez que muitos estados sequer atenderam nossa consulta para realização das entrevistas.

Assim, os estados selecionados e os entrevistados foram:

- Espírito Santo: Subsecretário de Estado da Transparência do Estado do Espírito Santo e Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado (TCE-ES);
- Minas Gerais: Superintendente Central de Promoção da Integridade Funcional e da Transparência Institucional da Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais e Diretora Central de Planejamento, Programação e Normas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- Paraíba: Secretário-Chefe da Controladoria Geral do Estado da Paraíba e Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado (TCE-PB);
- São Paulo: Coordenador da Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Regional e Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado (TCE-SP).

Conforme destacado anteriormente e na metodologia, após a elaboração do mapa da transparência (Figura 1), a fase seguinte deste trabalho consistiu na realização de entrevistas com servidores dos estados ligados à área de planejamento e controle e, ainda, com conselheiros dos tribunais de contas dos estados. Além de confirmar os achados da literatura internacional sobre os fatores que influenciam a qualidade da transparência, objetivou-se, com as entrevistas, identificar como esses fatores se comportariam dentro do contexto institucional brasileiro e identificar a existência de outros fatores específicos ao contexto supracitado.

Para confirmar os fatores já identificados na literatura, bem como identificar aqueles específicos do contexto institucional brasileiro, foi realizada uma entrevista semiestruturada, na qual as perguntas eram realizadas de forma abrangente, buscando captar os fatores específicos do contexto brasileiro e confirmar (ou refutar) os fatores determinantes da transparência já identificados na literatura internacional.

Assim, partimos da hipótese de que a transparência nos estados brasileiros é influenciada por fatores internos (fatores fiscais, inovação gerencial e burocracia especializada) e por fatores externos (pressão de organismos internacionais). Outra hipótese considerada neste trabalho é a de que a transparência orçamentária não é influenciada por fatores políticos (partidos políticos e competição política).

O Quadro 2 evidencia esses fatores e aponta se eles são ou não determinantes da transparência orçamentária nos estados subnacionais brasileiros, de acordo com as entrevistas realizadas.

Quadro 2 – Fatores determinantes da transparência do ciclo orçamentário estendido nos estados subnacionais brasileiros.

Fatores	Determinante
Fatores fiscais	
Receita corrente	Não
<i>Superavit</i>	Não
<i>Deficit</i>	Sim
Dívida (nacional e internacional)	Sim
Fatores políticos	
Competição do governador	Não
Partido político	Não

continua

continuação

Fatores	Determinante
Outros fatores	
Organizações avaliadoras e de <i>rating</i>	Sim
Crises (institucionais e financeiras)	Sim
Vontade política e inovação	Sim
<i>Enforcement</i> de legislações nacionais	Sim
Pressão de grupos sociais	Não
Pressão da imprensa	Sim
Decisões colegiadas	Sim
Influência das instituições de controle	Sim
Coordenação de ações	Sim
Burocracia especializada	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se observa no Quadro 2, os fatores internos, os fatores fiscais (dívida e *deficit*), inovação do gestor e burocracia especializada foram relatados pelos entrevistados como fator determinante da transparência. Esses resultados estão, em parte, de acordo com os achados de Alt, Lassen e Rose (2006) e Alt, Lassen e Skilling, (2002), mas apontam para outros itens que ainda não estavam descritos na literatura.

Quanto aos fatores externos, confirmou-se a hipótese de que a pressão de organismos internacionais é fator determinante, mesmo que ocorra de forma indireta, ou seja, pela cobrança de melhorias nos mecanismos de controle. Quanto aos fatores políticos (partidos políticos e competição política), foi confirmada a hipótese de que eles não são determinantes para o nível de transparência dos entes subnacionais brasileiros, em função de uma falta de identidade ideológica dos partidos e da não coerência política das ligações no contexto nacional e subnacional. No entanto, um fator político que é citado pelos entrevistados é que a vontade política de um governante é determinante, ou seja, o desejo de um político em desenvolver uma política de transparência.

Além disso, tínhamos o objetivo de identificar, por meio das entrevistas com os gestores públicos e conselheiros dos tribunais de contas dos estados, outras variáveis determinantes da transparência. As variáveis identificadas por meio de entrevistas foram: divulgação de avaliações por organizações avaliadoras e de *rating*; existência de crises institucionais e/ou financeiras; pressão da imprensa; estrutura institucional que contemple as diversidades e permita que as decisões sejam tomadas de forma colegiada (decisões colegiadas); influência das instituições de controle e coordenação de ações para implantação de políticas de transparência.

Outra determinante que ainda não havia sido contemplada na literatura é a força das legislações nacionais sobre transparência. Dado que este trabalho se debruçou especificamente sobre os entes subnacionais, era importante compreender como os entes da federação viam a força da legislação sobre o volume de informações orçamentárias divulgadas atualmente. Essa foi a principal determinante destacada pelos entrevistados, os quais afirmam que as divulgações são fortemente influenciadas pelo *enforcement legal*.

Essa constatação evidencia um forte ranço patrimonialista dos governos subnacionais brasileiros (PINHO, 1988). Evidencia, também, que em estruturas federativas nas quais o poder central mantém controle sobre os entes federados, a transparência pode apresentar ganhos toda vez que o ente central, seja para controlar o ente subnacional, para atender a demandas democráticas ou responder a pressões de organismos internacionais, decide regular o volume e a qualidade da informação divulgada.

Como dito anteriormente, as variáveis fiscais (dívida e *deficit*) foram relatadas como determinantes, evidenciando a importância da regulação em federações descentralizadas. Provavelmente, essas variáveis não teriam sido apresentadas caso não

existisse a LRF e suas imposições de limites de gastos e de endividamento. A imposição de limites levou os estados subnacionais a melhorarem seus controles internos, dado que a verificação dos limites pelos órgãos externos de controle poderia resultar em punição. Esse ciclo virtuoso levou à melhoria da qualidade das informações divulgadas. Isso tanto é verdade que as determinantes receita corrente e *superavit* não foram destacadas pelos entrevistados, uma vez que não existem limitações legais para elas.

No que se refere aos fatores políticos (partidos políticos e competição política), a confirmação da hipótese de que eles não importam revela as peculiaridades do contexto brasileiro, o qual tem sido, historicamente, caracterizado pela não coerência política nas coligações para os diferentes níveis de governo, ou seja, as coligações partidárias em eleições municipais e estaduais não obedecem à lógica federal. Partidos aliados em âmbito local podem ser rivais na esfera federal e criar constrangimentos durante a disputa política (KRAUSE; DANTAS; MIGUEL, 2010). Por fim, destaca-se, também, que as coalizões governamentais predominantes no Brasil recente ocorrem por meio de incentivos, como a concessão de pastas ministeriais e secretarias e cargos comissionados. Aliás, historicamente, a formação de coalizões governamentais no Brasil, nos três níveis de governo, tem na distribuição de cargos o principal instrumento de sustentação.

Os resultados indicam, ainda, que os entrevistados consideraram que a divulgação de avaliações por entidades avaliadoras e de *rating* é fator determinante da transparência, uma vez que os *rankings* divulgados por essas entidades estimulam uma competição entre os entes e acabam melhorando os mecanismos *on-line* de comunicação. Se por um lado melhora esses mecanismos, por outro acaba não tendo forte efeito no conteúdo dos relatórios orçamentários, uma vez que a metodologia de avaliação utilizada não contempla o conteúdo dos relatórios orçamentários. Além disso, o indicador elaborado pela ONG Contas Abertas abrange diferentes perspectivas⁸ da transparência, dificultando interpretações e generalizações.

O lado negativo da divulgação do índice de transparência da ONG Contas Abertas é que ele acaba induzindo os entes subnacionais a desenvolverem mecanismos que lhes permitam melhorar dentro dos critérios de avaliação do indicador, mas, em geral, não desenvolvem uma política de estado para a transparência.

No entanto, ao promover algum grau de competição entre os estados para que eles melhorem sua posição no *ranking*, o índice de transparência da ONG Contas Abertas também tem um efeito positivo na consolidação da democracia em estruturas descentralizadas. Ao promover a competição entre os entes, o índice permite que, além de serem vistos, os estados possam ver. Essa divulgação de mais informações permite também que o povo soberano tenha melhores condições de observar a conduta dos gestores, aumentando o controle sobre seus atos e, conseqüentemente, a consolidação democrática. Permite, ainda, que o político possa controlar melhor as ações dos burocratas.

Outro observador importante nesse processo é a imprensa, que, conforme destacado pelos entrevistados, possui grande capacidade de pressão para o cumprimento da lei e, conseqüentemente, para a divulgação de informações. Esse destaque da imprensa como determinante da democracia no contexto subnacional evidencia que, mesmo com todos os problemas de concentração do mercado midiático brasileiro, especialmente em nível regional, a imprensa tem feito seu papel, ainda que parcialmente, de instituição garantidora da integridade democrática.

O papel da imprensa acaba se fortalecendo ainda mais diante das crises institucionais. Conforme apontado pelos entrevistados, a existência de crises é, também, fator determinante da transparência. Como as crises institucionais, sempre que evidenciadas pela imprensa, acabam deslegitimando instituições democráticas como os tribunais de contas (isso foi evidenciado nas entrevistas realizadas com os conselheiros do TCE-ES e do TCE-SP), essas instituições precisam recuperar essa credibilidade e, para isso, acabam adotando práticas para aproximação de um órgão historicamente insulado com a população.

⁸ Para mais esclarecimentos sobre as diversas perspectivas analíticas da transparência, ver trabalho de Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015).

É claro que quando estão sob denúncias de corrupção ou outras ilegalidades, os tribunais de contas perdem legitimidade, mas mesmo sob essa situação eles possuem capacidade de determinar melhorias nos relatórios contábeis, visto possuírem prerrogativas legais para essa exigência. Se por um lado os tribunais de contas ainda guardam resquícios do estado não republicano, dado que ainda são insulados e dialogam pouco com a população, por outro, exercem influência positiva sobre a melhoria da qualidade das informações orçamentárias e para a consolidação democrática, conforme identificado nesta pesquisa.

Como se verificou, o pouco reconhecimento da sociedade sobre a importância de instituições democráticas como os tribunais de contas levou-os a se repensarem e programarem mudanças, como a composição de plenários, que passaram a incluir um auditor de carreira e um representante do Ministério Público. Além disso, tramitam no Congresso Nacional três projetos de lei para mudar a forma de nomeação dos conselheiros, definição de mandatos e formas de responsabilização.

Como se observa, os conflitos contínuos, inerentes à democracia, possuem efeitos nas próprias instituições democráticas e isso resulta na constante reinvenção dos mecanismos garantidores da democracia.

Essa reinvenção constante dos desenhos institucionais da democracia exige que, cada vez mais, se contemplem canais de acesso para as diversas clivagens sociais e econômicas nos processos de decisão. Assim, não é de se estranhar que nos estados em que a definição da política de transparência e dos conteúdos informacionais foi definida de forma colegiada e a demanda das diferentes clivagens sociais canalizada via conselhos de transparência os resultados nos indicadores de transparência tenham sido melhores.

Considerações finais

Considerando que a descentralização é importante para o estabelecimento das sociedades democráticas e que nessas sociedades a transparência é condição essencial para a consolidação democrática, este trabalho avaliou o nível de transparência orçamentária dos estados brasileiros com o objetivo de identificar os fatores determinantes dessa transparência nos estados subnacionais brasileiros.

Observou-se que os níveis de divulgação de informações orçamentárias pelos entes subnacionais ainda é incipiente. Em geral, mesmo quando há boa quantidade de informação disponível, sua qualidade deixa a desejar. Além disso, na fase de controle do ciclo orçamentário, muitos tribunais de contas não apresentam seus pareceres prévios para a sociedade, e quando o fazem, apresentam um relatório excessivamente técnico, ou seja, um relatório elaborado por uma burocracia especializada para atender a outra burocracia especializada.

No que se refere às razões do descompasso entre os entes subnacionais, diversas foram as causas apontadas pelos trabalhos nacionais e internacionais. Enquanto algumas dessas causas foram confirmadas, outras não foram destacadas. Entre as variáveis destacadas, temos *deficit* e *dívida*, designadas por Alt, Lassen e Rose (2006) como variáveis fiscais. No que se refere às variáveis políticas, o resultado desta pesquisa contraria o que esses autores apontam como determinantes, ou seja, partido político e competição política, mas aponta uma variável ainda não destacada na literatura: a vontade política do gestor. Para os entrevistados, a decisão de transparência, entre outros fatores, depende da vontade específica de um gestor de implementá-la. A pressão de organismos internacionais (GRIGORESCU, 2003) também foi destacada pelos entrevistados. Mesmo que ela não seja exercida de forma direta, a exigência desses mecanismos em relação aos controles acaba melhorando o fluxo informacional.

Quanto aos fatores socioeconômicos e humanos e baixa corrupção, listados por Bellver e Kaufmann (2005), nenhum entrevistado os apontou como determinantes (desenvolvimento socioeconômico, competitividade e baixa corrupção). As variáveis sociodemográficas, apontadas por Caamaño-Alegre et al. (2013), também não foram citadas nas entrevistas.

Como se verifica, as razões do descompasso na transparência são as mais diversas possíveis e variam em função do ambiente institucional, da organização que está sendo monitorada, da clareza dos objetivos, da capacidade administrativa do ator em prover as informações requeridas, do número de estados supranacionais ou atores extraestatais envolvidos e da finalidade dos dados (SAVAGE, 2006).

Mesmo que os entrevistados não tenham estabelecido uma prioridade para as razões do descompasso, há indícios, a partir da análise das entrevistas, que o ambiente institucional (regras institucionais) e a vontade política são as principais razões desse descompasso. Isso indica que a definição de regras institucionais, principalmente de âmbito nacional, sobre a transparência tem produzido efeitos positivos no nível sub-nacional, indicando que as instituições importam.

Nesse contexto, desde a redemocratização do Brasil, muitos avanços, ainda que incrementais, ocorreram. É certo que muito ainda precisa ser feito, mas a exigência por transparência vinda do poder central, das instituições de controle, da imprensa e da própria população tem levado a um incremento no volume e na qualidade da informação divulgada. Se a corrupção hoje é visível e constantemente denunciada, ela não decorre da ausência de informação, mas sim da sua existência. Se os relatórios precisam melhorar a linguagem para atender à população menos esclarecida, revelam não só a burocracia ensimesmada, produzindo informação para si mesma, mas a ausência de políticas de educação que contemplem a formação cidadã e a necessidade de se desenvolver relatórios simplificados e compreensíveis.

Por fim, se não podemos dizer que a transparência tem produzido os efeitos que gostaríamos para a consolidação democrática no Brasil, seus efeitos incrementais parecem contribuir para a consolidação da democracia brasileira. Talvez precisemos avançar não só no contexto da transparência, mas, sobretudo, nos mecanismos de *accountability* existentes atualmente. Como a democracia traz com ela conflitos entre grupos da sociedade, e as demandas desses grupos mudam regularmente, caso as instituições não se redefinam, corremos o risco de chegar a um nível elevado de transparência sem que ela seja percebida como importante, uma vez que, no ciclo da *accountability*, será cumprida a fase da informação, mas a fase de justificação e da responsabilização não se completará, gerando a sensação de impunidade e o descrédito da política.

É certo que muito ainda precisa ser feito para que possamos ter a tão sonhada igualdade democrática, mas isso depende, como diria Maquiavel, da *virtù* de todos nós, e não da *fortuna* que um dia teremos por causa de um iluminado capaz de garanti-la. A saída para uma democracia mais sólida e mais inclusiva sempre estará em investir constantemente em três frentes: no aperfeiçoamento das instituições, no fortalecimento das capacidades técnicas e no *ethos* público de seus gestores.

Referências

- ABERBACH, J.; PUTNAM, R.; ROCKMAN, B. *Bureaucrats and politicians in western democracies*. [S.l.]: Harvard University Press, 1981.
- ABRUCIO, F.; LOUREIRO, M. *Política e reformas fiscais no Brasil recente*. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/PDF/93-5.PDF>>. Acesso em: 12 fev. 2014.
- AKUTSU, L.; PINHO, J. A. G. de. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 5, p. 471-493, 2002.
- ALESINA, A.; PEROTTI, R. Fiscal adjustments in OECD countries: composition and macroeconomic effects. *International Monetary Fund Staff Papers*, v. 44, p. 210-248, 1997.
- ALT, J. E.; LASSEN, D. D. Fiscal transparency, political parties, and debt in OECD countries. *European Economic Review*, v. 50, n. 6, p. 1.403-1.439, ago. 2006.
- ALT, J. E.; LASSEN, D. D.; ROSE, S. The causes of fiscal transparency: evidence from the U.S. states. *IMF Staff Papers*, v. 53, p. 30-57, 2006.

- ALT, J. E.; LASSEN, D. D.; SKILLING, D. Fiscal transparency, gubernatorial approval, and the scale of government: evidence from the states. *State Politics & Policy Quarterly*, v. 2, n. 3, p. 230-250, 1 set. 2002.
- ARANTES, R. B. et al. Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Ed.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 109-147.
- BAQUERO, M. Construindo uma outra sociedade : o capital social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, v. 21, p. 83-108, 2003.
- BELLVER, A.; KAUFMANN, D. Transparenting transparency: initial empirics and policy applications. *World Bank Policy Research Working Paper*, p. 1-72, 2005.
- BESLEY, T. *Principled agents? The political economy of good government*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- BOBBIO, N. *O futuro da democracia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- BRASIL. Lei Complementar n. 131, de 27 de maio de 2009. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 27 maio 2009.
- CAAMAÑO-ALEGRE, J. et al. Budget transparency in local governments: an empirical analysis. *Local Government Studies*, v. 39, n. 2, p. 182-207, abr. 2013.
- CAMPELLO DE SOUZA, M. C. *Estados e Partidos Políticos no Brasil (1930 a 1964)*. São Paulo: Alfa-Omega, 1976.
- CAMPOS, A. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.
- CASELL, M. K.; MULLALY, S. When smaller governments open the window: a study of web site creation, adoption, and presence among smaller local governments in Northeast Ohio. *State and Local Government Review*, v. 44, n. 2, p. 91-100, 21 maio 2012.
- COPE, O. K. O ciclo orçamentário. In: JAMESON, S. H. (Ed.). *Orçamento e administração financeira*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1963.
- CRUZ, C. F. et al. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 1, p. 153-176, fev. 2012.
- FAGUET, J. Does decentralization increase responsiveness to local needs? Evidence from Bolivia. *Journal of Public Economics*, v. 88, n. 3-4, p. 867-893, 1999.
- FEREJHON, J. Accountability and authority: towards a model of political accountability. In: PRZEWORSKI, A.; MANIN, B.; STOKES, S. C. (Ed.). *Democracy, accountability and representation*. New York: Cambridge University Press, 1999. p. 131-153.
- FUKS, M.; PERISSINOTTO, R. M.; RIBEIRO, E. A. Cultura política e desigualdade: o caso dos conselhos municipais de Curitiba. *Revista de Sociologia e Política*, v. 21, p. 125-145, 2003.
- GRIGORESCU, A. International organizations and government transparency: linking the international and domestic realms. *International Studies Quarterly*, v. 47, n. 4, p. 643-667, dez. 2003.
- INESC. Instituto de Estudos Socioeconomicos. *Transparência orçamentária nas capitais do Brasil*. Brasília, DF: Inesc, 2011.
- JARMUZEK, M. et al. Fiscal transparency in transition economies. *SSRN Electronic Journal*, 22 jul. 2009.

- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 4, p. 305-360, 1976.
- JORGE, S.; SÁ, P. Local government financial transparency in Portugal and Italy: a comparative exploratory study on its determinants. *13th Biennial CIGAR...*, v. 4, p. 1-24, 2011.
- KRAUSE, S.; DANTAS, H.; MIGUEL, L. F. *Coligações partidárias na nova democracia brasileira: perfis e tendências*. São Paulo: Konrad Adenauer; Unesp, 2010.
- KRUSKAL, J. Nonmetric multidimensional scaling: a numerical method. *Psychometrika*, v. 29, n. 2, p. 115-129, 1964.
- MANIN, B. On legitimacy and political deliberation. *Political Theory*, v. 19, n. 3, p. 338-368, 1 ago. 1987.
- MAROCO, J. *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- NORRIS, D.; FLETCHER, P. ; HOLDEN, S. Is your local government plugged in? Highlights of electronic government survey 2000, conducted by the International City/County Management Association and Public Technology. *Inc. Public Management (PM)*, v. 83, p. 4-10, 2001.
- O'DONNELL, G. Democracia delegativa? *Novos estudos*, v. 31, p. 25-40, 1991.
- OATES, W. *Fiscal federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
- OLIVEIRA, V. E. de. Processo de descentralização de políticas públicas e seu impacto sobre o federalismo brasileiro. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionais*, v. 5, n. 19, p. 197-218, 2011.
- PALERMO, V. Como se governa o Brasil? O debate sobre instituições políticas e gestão de governo. *Dados*, v. 43, n. 3, p. 521-557, 2000.
- PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 6, p. 1.343-1.368, dez. 2009.
- PINHO, J. A. G. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. *Organizações e Sociedade*, v. 5, n. 12, p. 59-79, 1988.
- PINHO, J. A. G. Accountability em portais estaduais e municipais no Brasil: realidades distantes das promessas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO (EnAPG), 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: 2006.
- PIOTROWSKI, S.; BERTELLI, A. M. Measuring municipal transparency. In: MEETING OF THE SOUTHERN POLITICAL SCIENCE ASSOCIATION, 2010, Geórgia. *Anais...* Atlanta, Georgia: 2010. Disponível em: <http://citation.allacademic.com/meta/p396040_index.html>. Acesso em: 2 fev. 2014.
- POLO-OTERO, J. Analysis of fiscal transparency determinants for catalan municipalities. *Revista de Economía del Caribe*, v. 8, p. 133-166, 2011.
- POULANTZAS, N. *Poder político e classes sociais*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- RAMKUMAR, V.; SHAPIRO, I. *Guide to transparency in government budget reports: why are budget reports important, and what should they include?* Washington: International Budget Partnership (IBP), 2011. Disponível em: <<http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Guide-to-Transparency-in-Government-Budget-Reports-Why-are-Budget-Reports-Important-and-What-Should-They-Include-English.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.
- RENNÓ, L. R. Desigualdade e informação política: as eleições brasileiras de 2002. *Dados*, v. 50, n. 4, p. 721-755, 2007.

RIBEIRO, C. P. D. P.; ZUCCOLOTTO, R. The hidden face of Leviathan: fiscal transparency in Brazilian municipalities and its socioeconomic determinants and tax. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 33, n. 1, p. 37-52, jan. 2014.

SANTANA JUNIOR, J. J. *Transparência fiscal eletrônica: uma análise dos níveis de transparência apresentados nos sites dos poderes e órgãos dos estados e do Distrito Federal no Brasil*. [S.l.]: Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, 2008.

SAVAGE, J. D. Member-state budgetary transparency in the economic and monetary union. *Proceedings of the British Academy*, Oxford University Press, p. 145-164, 2006.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1961.

SEABRIGHT, P. Accountability and decentralisation in government: an incomplete contracts model. *European Economic Review*, v. 40, n. 1, p. 61-89, jan. 1996.

SERRANO-CINCA, C.; RUEDA-TOMÁS, M.; PORTILLO-TARRAGONA, P. Factors influencing e-disclosure in local public administrations. *Environment and Planning C: Government and Policy*, v. 27, n. 2, p. 355-378, 2009.

SHI, M.; SVENSSON, J. Political budget cycles: do they differ across countries and why? *Journal of Public Economics*, v. 90, n. 8-9, p. 1.367-1.389, set. 2006.

SIAU, K.; LONG, Y. Factors impacting e-government development. *Journal of Computer Information Systems*, v. 50, n. 1, p. 98-107, 2009.

SOL, D. A. del. The institutional, economic and social determinants of local government transparency. *Journal of Economic Policy Reform*, v. 16, n. 1, p. 90-107, mar. 2013.

STYLES, A. K.; TENNYSON, M. The accessibility of financial reporting of U.S. municipalities on the internet. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, v. 19, n. 1, p. 56-92, 2007.

THE ECONOMIST. *Democracy index 2012*. Democracy at a standstill. 2012.

URBINATI, N. O que torna a representação democrática? *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, n. 67, 2006.

WEBER, M. *Parlamento e governo na Alemanha reordenada – crítica política da burocracia e da natureza dos partidos*. Petrópolis: Vozes, 1993.

ZUCCOLOTTO, R. *Fatores determinantes da transparência do ciclo orçamentário estendido: evidências nos estados brasileiros*. [S.l.]: Universidade de São Paulo, 2014.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. The causes of fiscal transparency: evidence in the Brazilian states. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 25, p. 242-254, 2014.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C.; RICCIO, E. L. Transparência: reposicionando o debate. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 55, n. 11, p. 137-158, 2015.

Submissão: 20/05/2015

Aprovação: 06/01/2016

O LOCUS DA GESTÃO SOCIAL NO CONTEXTO DAS INTER-RELAÇÕES E TENSÕES ENTRE MUNDO-DA-VIDA ((LEBENSWELT)) E SISTEMA ((SYSTEM))

Valderí de Castro Alcântara*
José Roberto Pereira**

Resumo

Neste ensaio, repensamos e problematizamos os *loci* da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre o mundo-da-vida e o sistema, à luz de Jürgen Habermas e sua recepção crítica. A partir de uma reconstrução, os conceitos de mundo-da-vida e sistema representam uma chave de leitura sociológica e epistemológica do *locus* das ações e práticas de gestão social. Essa visão permite problematizar diversas tensões da gestão social que se materializam entre Estado, mercado e sociedade civil; agir comunicativo e agir estratégico; público e privado; coerção e espaço livre de fala; conflito e consenso; dominação e emancipação; interesses técnico, prático e emancipatório. Propomos que o *locus* da gestão social seja compreendido a partir dos processos intersubjetivos entre o mundo-da-vida e o sistema – somente possível por meio de uma visão construída de tensões (e possibilidades de complementariedade, justaposições, momentos dialéticos, fronteiras fluidas, intercâmbio e conflitos de lógicas). Assim, almejamos superar a compreensão dicotômica que situa a gestão epistemologicamente e socialmente em polos excludentes e, a partir disso, ser capaz de diagnósticos (mediante reconstruções epistêmicas) mais coerentes, crítico-reflexivos e falíveis das forças instrumentais e emancipatórias presentes na vida cotidiana e compartilhadas intersubjetivamente.

Palavras-chave: Gestão Social. Mundo-da-vida. Sistema. *Locus*. Tensão.

THE LOCUS OF SOCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERRELATIONS AND TENSIONS BETWEEN THE LIFEWORLD ((LEBENSWELT)) AND SYSTEM

Abstract

In this essay we question and rethink the loci of social management in the context of interrelations and tensions between the lifeworld and the system in light of Jürgen Habermas and his critical reception. From a reconstruction, the concepts of lifeworld-and system represent a sociological and epistemological key reading of the locus of the actions and practices of social management. This view allows discuss various strains of social management that materialize between State, market and civil society; communicative action and strategic action; public and private; coercion and public speech space; conflict and consensus; domination and emancipation; technical, practical and emancipatory interests. We suggest that the locus of social management is understood from the intersubjective processes between the lifeworld and the system – only possible via a constructed view of tensions (and possibilities of complementarity, juxtapositions, dialectical moments, fluid borders, exchange and logical conflicts). Thus, we aim to overcome the dichotomous compression that situates management epistemologically and socially in exclusive poles, and, as appropriate,

*Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: valderidecastroalcantara@gmail.com

**Doutor em Sociologia pela Universidade de Brasília. Professor titular de Administração Pública e Gestão Social na Universidade Federal de Lavras. Bolsista Produtividade em DTE – CNPq e Pesquisador Mineiro pela FAPEMIG. E-mail: jrobertopereira2013@gmail.com

through epistemic reconstructions, be able to provide more coherent, critical and reflective and fallible diagnoses of instrumental and emancipatory forces present in everyday life and shared inter-subjectively.

Keywords: Social management. Life-world. System. Locus. Tension.

Introdução

Este artigo procura contribuir para a consolidação do campo de estudos da gestão social, fundamentando-se em debates teóricos e conceituais. Para isso, nosso esforço delimita as categorias “mundo-da-vida” (*lebenswelt*) e “sistema” (*system*), conforme estabelecido pelo filósofo alemão Jürgen Habermas, e o amplo debate em torno delas. Concomitantemente, lançamos a seguinte questão norteadora: como os *loci* da gestão social podem ser repensados e problematizados a partir do contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema de Habermas e sua recepção crítica? Destacamos, para tanto, a importância de enfrentar esse problema abstrato, mas que reflete nas práticas de gestão entendidas como gerenciais dialógicas e democráticas. Portanto, neste ensaio, **objetivamos repensar e problematizar os loci da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre o mundo-da-vida e o sistema, à luz de Jürgen Habermas e sua recepção crítica.**

No âmbito dos estudos da gestão privada, pública e social, os trabalhos de Habermas já foram referenciados em diversos momentos. Entretanto, argumentamos neste ensaio que as inter-relações entre mundo-da-vida e sistema (e sua ampla recepção ao longo de mais de três décadas – recepção formada por comentadores, críticos e pesquisas empíricas), fundamentais para a teoria social crítica de Habermas, não são problematizadas profundamente nos debates sobre gestão. Apesar da relevância da *Teoria do agir comunicativo* (TAC) de Habermas para a construção do conceito de gestão social (TENÓRIO, 1998; 2005; CANÇADO, 2011), uma análise inicial indica que as inter-relações e tensões¹ entre mundo-da-vida e sistema são pouco referenciadas, aparecendo explicitamente apenas nos textos de Vandenberghe (2014) e Freitas, Freitas e Ferreira (2014). No entanto, esses trabalhos não exploram profundamente e de forma crítica as potencialidades desses conceitos. Consideramos que tais conceitos contribuem para a análise e compreensão da sociedade contemporânea na perspectiva crítica construída por Habermas (1997a; 1997b; 2012a; 2012b) e para uma construção epistemológica da gestão social. Nesse sentido, buscamos explorar uma lacuna teórica no recente texto de Cançado, Pereira e Tenório (2015), identificada pelos próprios autores por não terem problematizado as inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, apesar de desenvolverem uma ampla revisão sobre o desenvolvimento da gestão social e considerar algumas contribuições de Habermas.

Posto isso, procuramos mostrar que a relação mundo-da-vida e sistema é tratada de forma incipiente no campo da gestão social. Para **avancarmos, é preciso argumentar que existem diversas possibilidades de inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema** (complementariedades, justaposições, intercâmbios, fronteiras fluidas, momentos dialéticos e conflitos de lógicas), e não apenas uma visão dicotômica, isto é, estas não são categorias rigidamente separadas. Principalmente, a partir do “afrouxamento” apresentado por Habermas na transição da TAC de 1981 para *Direito e democracia* (DD) de 1992, diante das diversas

¹ A ideia de abordar as tensões se embasou nos trabalhos de Ramos (1981), Habermas (1997a; 1997b) e Siqueira e Serva (2014). No primeiro, a tensão se apresenta entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental. No segundo, a ideia de tensão aparece na relação facticidade e validade e em diversos momentos (tensão entre idealismo e materialismo; norma e realidade; positividade e a legitimidade do direito; autonomia pública e autonomia privada, etc.). Neste artigo, a tensão se constitui também da necessidade de estabelecer áreas de interação e fronteiras entre essas esferas da vida em sociedade – em que as práticas de gestão social acontecem –, utilizando-se aqui de uma noção usada por Siqueira e Serva (2014) em outro contexto.

críticas recebidas pela rigidez do modelo anterior (FRASER, 2003; HONNETH, 2003; KELLY, 2004; BRESSIANI, 2011; WIRTS, 2014; FLYNN, 2014). Portanto, neste artigo consideramos que elas são também categorias analíticas dinâmicas e não somente empírico-descritivas (LUBENOW, 2010). No entanto, não seguiremos o crítico frankfurtiano de terceira geração Axel Honneth (1993), no que tange à homogeneização dessas instâncias – identificamo-nos mais pertos da relativização das diferenças em Nancy Fraser, para quem as distinções são necessárias, mas devem ser sempre relativas e permeadas por inter-relações (FRASER, 2003), e das próprias modificações realizadas por Habermas após a década de 1980.

Dessa forma, por um lado, a distinção pode ser considerada analítica ou epistemológica (paradigmas sociais) e, por outro, sociológica e empírico-descritiva (relações entre Estado, mercado e sociedade civil – principalmente após interpretação realizada por Cohen e Arato, em 1992). No mais, as relações entre mundo-da-vida e sistema se remetem originalmente à separação entre trabalho e interação (HABERMAS, 2014) e ganharam ao longo das obras de Habermas outras dimensões, como ação comunicativa e ação estratégica; perspectiva do participante e observador; reprodução simbólica e material, entre outras.

Colocado isso e voltando ao escopo da gestão social, apresentamos que nela o *locus* emerge como uma das divergências conceituais (é um debate teórico), afinal, a multiplicidade de sentidos e conceitos de gestão social se apresenta e se exterioriza também na busca pelo seu *locus*. Por isso, a temática *in foco* proporciona diversos debates, como exemplo, a crítica à noção de esfera pública como *locus* da gestão social (ARAÚJO; BOULLOSA, 2013); da carência de estudo em parcerias trissetoriais (TEODÓSIO, 2008); do atrelamento da gestão social às políticas públicas e ao terceiro setor (TENÓRIO, 2005), bem como as críticas de Pinho e Santos (2015) à leitura do referencial habermasiano. Assim, um dos grandes questionamentos ao *locus* da gestão social se refere ao “sistema social” que ela adere ou é possível (PERES JUNIOR; PEREIRA, 2014). Essa questão nos leva novamente a explorar as inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, afinal, são centrais para a construção dos conceitos de sociedade civil, esfera pública, deliberação pública e das relações Estado-sociedade-mercado (COHEN; ARATO, 1992; LUBENOW, 2010; ANDREWS, 2011; FLYNN, 2014). No mais, entendemos *locus* como campo de viabilização/possibilidade da gestão social na direção apresentada por Maia (2005), ou pela expressão “onde se situa” utilizada por Pereira (2012). Em virtude disso, na perspectiva institucional (mas não se restringe a ela), se aproxima também da forma utilizada por Keinert (2007) como “território de fenômenos a ser explorado”. Além dessas, se refere epistemologicamente à perspectiva do participante (da hermenêutica do mundo vivido) ou do observador (da análise dos sistemas). Por meio dessas discussões, vamos **defender a tese de que é possível compreender o locus da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida (*lebenswelt*) e sistema**. Somente a partir dessa noção é que se visualizam as possibilidades de equacionar o histórico embate entre as forças colonizadoras e emancipatórias, bem como as possibilidades de democratizar o mundo-da-vida e o sistema.

Nessa direção, os conceitos reconstruídos criticamente de mundo-da-vida e sistema em conjunto representam uma chave de leitura sociológica e epistemológica do *locus* das ações e práticas de gestão social. Essa proposta nos permite explorar ainda algumas lacunas presentes na apropriação dos textos habermasianos pela gestão social: a) os textos não consideram o percurso conceitual traçado por Habermas ao apresentar os conceitos de mundo-da-vida e sistema, as origens teóricas dessas categorias, suas modificações e relações com outras categorias centrais, como “esfera pública”, “sociedade civil”, “democracia deliberativa”, “ação comunicativa” e “interação e trabalho”; b) os textos não apresentam a diversidade de críticas sobre a relação mundo-da-vida e sistema de Habermas e como essas críticas podem ser “produtivas” ao campo da gestão social; e c) os textos não apresentam avanços teóricos ou empíricos possíveis a partir da complexa relação entre mundo-da-vida e sistema.

Desse modo, procuramos avançar, teoricamente, na construção socioepistemológica da gestão social, ao tratarmos das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, **passando de uma visão de contraposição dicotômica para uma concepção relacional**. Uma visão relacional entre ações, perspectivas epistêmicas, esferas sociais e atores do Estado, mercado e sociedade civil poderá direcionar pesquisas empíricas que submetem as teorias ao crivo da *práxis* comunicativa cotidiana. Com esse posicionamento almejamos, também, **buscar superar a compreensão dicotômica da gestão social que situa a gestão epistemologicamente e socialmente em polos excludentes** e, a partir disso, ser capaz de diagnósticos mais **coerentes, crítico-reflexivos e falíveis das forças instrumentais-estratégicas** (colonização; injustiças e patologias sociais) e **emancipatórias** (radicalização da democracia a partir da sociedade civil; deliberação **pública**; formação de esferas públicas esclarecidas; participação social) presentes na vida cotidiana e compartilhadas intersubjetivamente, tendo em mente que Habermas (1997b; 2012b) apresenta uma **justificação para os pressupostos da democracia a partir da consideração das competências e capacidades reflexivas que todos os sujeitos possuem**.

Finalmente, este texto é organizado da seguinte forma, além desta introdução: discussão conceitual sobre mundo-da-vida e sistema; debate sobre o *locus* da gestão social; argumentação sobre a tese defendida neste artigo e considerações finais.

Mundo-da-vida e sistema em Habermas

Mundo-da-vida, sistema e a tese da colonização de 1981

Integrando e combinando (não assimilando uma a outra) a perspectiva do mundo-vida e do sistema, Habermas (2012b), em TAC [1981], se propõe a superar a unilateralidade das abordagens existentes até o momento (ANDREWS, 2011). Com isso, ele afirma que a sociedade pode ser vista ao mesmo tempo como mundo-da-vida e como sistema: perspectiva do participante e do observador (HABERMAS, 2012b). Essa **concepção dual da sociedade** possui raízes em *Técnica e ciência como "ideologia"*, quando, por meio da leitura da filosofia do jovem Hegel, Habermas (2014) entende por "trabalho" a ação racional teleológica (ação instrumental ou escolha racional) que se contrapõe às "interações simbolicamente mediadas" (ação comunicativa) – essa questão aparece também em *Conhecimento e interesse*, de 1968 (HABERMAS, 1982). Adiante, o autor afirma que a reprodução material ocorre por meio do trabalho e a reprodução simbólica por meio da ação comunicativa. Esse modelo dualista de racionalidade é transformado posteriormente no modelo dualista de sociedade (HONNETH, 1993; LUBENOW, 2010). É importante acrescentar que as concepções epistemológicas de mundo-da-vida e sistema de Habermas (2012b) emergem de paradigmas sociais amplos.

O mundo-da-vida é interpretado por ele em uma mistura da fenomenologia, do interacionismo simbólico e da filosofia linguística (VANDENBERGHE, 2010) – principalmente por meio da leitura de Edmund Husserl (do qual emerge a concepção original), Alfred Schütz, Peter Berger, Thomas Luckmann e G. H. Mead. Para Habermas (2012a), o mundo-da-vida é caracterizado como um saber implícito, fonte de interpretações, fundamento pré-teórico da prática cotidiana e pano de fundo das experiências. Aqui, o mundo-da-vida não representa nenhuma estrutura formal ou organização, mas, posteriormente, Cohen e Arato (1992) interpretaram a sociedade civil como a dimensão institucional do mundo-da-vida, e em *Direito e democracia* Habermas (1997b) se refere a essa interpretação considerando-a coerente.

O **mundo-da-vida** é estruturado na cultura (reprodução cultural), na sociedade (reprodução social de ordens legítimas) e na personalidade (socialização). Portanto, é por meio de suas estruturas que um sujeito se torna "competente" para agir e falar em seu mundo sociocultural (PINZANI, 2009). Segundo Habermas (2012b, p. 218),

o mundo-da-vida “[...] constitui um conceito complementar ao do agir comunicativo”. Assim, eles não se reduzem um ao outro, mas, se alimentam um do outro em um processo circular. Nesse caminho, a razão é pensada na forma de comunicação intersubjetiva (posição que compartilha com Karl-Otto Apel). Para Habermas (2012a), somente a **ação comunicativa** pressupõe a linguagem como *medium* do entendimento, na qual o acordo alcançado se mede pelo reconhecimento intersubjetivo. Por outro lado, a **ação estratégica** possui como orientação fins ou a maximização da utilidade (HABERMAS, 2012a).

No **sistema**, os mecanismos de coordenação das ações são estratégicos: o poder administrativo (Estado) e o dinheiro (subsistema econômico – mercado). Isto é, diferente do mundo-da-vida, em que há mais imprevisibilidade – com maior papel para a agência –, no sistema as ações são coordenadas de forma organizada, burocrática e com fins estabelecidos (KELLY, 2004). Adiante, a concepção de sistema em Habermas (2012b) parte, principalmente, das leituras de Niklas Luhmann e Talcott Parsons. Habermas (1997a, p. 61-62) destaca a importância da teoria dos sistemas ao afirmar que a coesão social não é obtida apenas mediante processos comunicativos: “[...] sociedades modernas são integradas não somente através de valores, normas e processos de entendimento, mas também sistemicamente, através de mercados e do poder administrativo. Dinheiro e poder administrativo constituem mecanismos da integração social”. Além de que, são os mecanismos sistêmicos que retiram um peso das relações comunicativas e liberam-nas para a reprodução simbólica das relações sociais. Todavia, Habermas (1997a; 2012b) critica Luhmann, por apagar o papel de autocompreensão dos atores, e Parsons, por substituir o mundo-da-vida pelo subsistema cultural e eliminar a distinção mundo-da-vida/sistema.

Em decorrência disso, as perspectivas que consideram somente os sistemas sociais, como as de Parsons e Luhmann, também limitam a compreensão. Logo, a sociedade não pode ser concebida apenas como sistema, nem somente como mundo-da-vida. Já em *Problemas de legitimação no capitalismo tardio*, de 1973, Habermas (1999, p. 25) afirma que “[...] ambos os paradigmas, mundo-da-vida e sistema, tem sua razão de ser; o problema é associá-los”. Problema que ele enfrenta mais diretamente em 1981 com a TAC, mesmo admitindo as dificuldades dessa proposta. Por isso, conforme Flynn (2014), nessa obra Habermas constrói os fundamentos normativos de uma **teoria social crítica**, combinando uma perspectiva hermenêutica com a análise funcionalista dos sistemas. A sua contribuição é **associar reconstrutivamente os paradigmas do mundo-da-vida e do sistema para compreender as sociedades modernas**.

Sociologicamente, a separação (desacoplamento) entre mundo-da-vida e sistema ocorreu para Habermas (2012b) em decorrência da complexificação dos sistemas sociais e da racionalização do mundo-da-vida (VANDENBERGHE, 2010). No entanto, mesmo com o desacoplamento, existem entre o mundo-da-vida e os subsistemas relações de trocas. Adiante, o sistema não é *per se* alienante (mundo-da-vida e sistema se complementam na reprodução da sociedade): o “fundamental para Habermas é que cada uma dessas racionalidades [do mundo-da-vida e do sistema] não extrapole seus domínios próprios” (NOBRE, 2011, p. 58). Todavia, o diagnóstico de Habermas na década de 1980 é que existe desequilíbrio na inter-relação, ocorrendo a **colonização do mundo-da-vida pelo sistema**.

A racionalização unilateral e a reificação da prática comunicativa cotidiana não são frutos da disjunção entre formas de organização dos subsistemas controlados por meios e pelo mundo da vida, mas da **penetração de formas da racionalidade econômica e administrativa** em esferas de ações que resistem à transferência para os meios “dinheiro” e “poder”, uma vez que se especializam na **tradição cultural, na integração e na educação social**, ficando na dependência do entendimento como mecanismo de coordenação da ação (HABERMAS, 2012b, p. 597, grifo nosso).

Portanto, a colonização vai ser expressa quando a racionalidade instrumental e a estratégica passam a moldar os processos de socialização, aprendizado e formação da personalidade. Como exemplo, Habermas analisa como o sistema jurídico (o direito) leva mecanismos sistêmicos para dentro do mundo-da-vida – a questão do direito é

reformulada em DD (FLYNN, 2014). Sobre o Estado, isso se expressa quando ele, ao se tornar mais presente no dia a dia, acaba por invadir a esfera do mundo-da-vida com meios de coordenação burocráticos (KELLY, 2004); quanto ao mercado, se revela na monetarização e mercantilização da vida (HABERMAS, 2012b).

Mundo-da-vida, sistema e a política deliberativa de 1992

Em *Direito e democracia* [1992], Habermas (1997a; 1997b) defende uma **concepção de política deliberativa**. Nela, segundo Flynn (2014), a relação mundo-da-vida e sistema ainda continua fundamental para a legitimidade democrática. Uma das grandes mudanças vai ser o novo papel estabelecido para o **direito**, que passa a ser entendido como importante para institucionalizar as demandas do mundo-da-vida. Destaca-se, também, o papel da **esfera pública** e da **sociedade civil** dentro do modelo centro-periferia adotado pelo autor. Agora, a sociedade civil luta para influenciar/direcionar o sistema – canalizando os impulsos normativos que surgem em contextos do mundo-da-vida (formação da esfera pública e da opinião pública). Segundo Flynn (2014), a sociedade civil se torna essencial no projeto democrático habermasiano. Para Habermas (1997b, p. 99), a **sociedade civil** possui como núcleo institucional “[...] associações e organizações livres, não estatais e não econômicas”, portanto, “[...] compõe-se de movimentos, organizações e associações, os quais captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-nos e os transmitem, a seguir, para a esfera pública política” (HABERMAS, 1997b, p. 99). Nesse momento, Habermas (1997b) defende a concepção de uma **esfera pública** sensível e permeável aos fluxos comunicacionais oriundos do mundo-da-vida. Logo, a **esfera pública** é uma caixa de ressonância que filtra e sintetiza a vontade pública, transportando-a até os níveis institucionalizados do sistema político (LUBENOW, 2010).

Nesse âmbito, Kreide (2016) argumenta que a ação comunicativa é importante para a resolução de problemas coletivos e a identificação dos cidadãos com a política. A partir disso, na relação entre mundo-da-vida, ação comunicativa e esfera pública emerge o conceito de **poder comunicativo** (inspirado em Hannah Arendt), em contraposição ao **poder administrativo**. O poder comunicativo é o resultado de um processo deliberativo na esfera pública, que busca direcionar o poder administrativo das decisões administrativo-políticas (HABERMAS, 1997b). Nisso, a transformação do poder comunicativo em poder administrativo possui o direito como *medium* (HABERMAS, 1997b).

É preciso considerar os limites da proposta da democracia deliberativa de Habermas (sobre mundo-da-vida e sistema, está apresentada no próximo tópico pela sua especificidade). Podemos sintetizar algumas delas: foco na razão; não privilegiar a importância dos arranjos participativos institucionais; contraposição simplista entre Estado e sociedade civil; papel homogêneo conferido à sociedade civil; falta de sensibilidade em relação às assimetrias e ao caráter conflitivo da política; abordagem não pluralista da esfera pública e outras (FERRAZ, 2006; JUSTEN; MORETTO NETO; GARRIDO, 2014; MIGUEL, 2014; KREIDE, 2016). Em contrapartida, é importante destacar que é central em Habermas o fato de ele manter a força democrática na formação da opinião por parte dos cidadãos e não somente em processos institucionais (SILVA; MACHADO; MELO, 2010). Além disso, segundo Kreide (2016), a democracia deliberativa não se forma em um encontro harmonioso, pois o poder comunicativo é também o poder de questionar por meio de atos de resistência, manifestações e protestos (KREIDE, 2016) – isso fica claro por meio das discussões de Habermas sobre protestos e desobediência civil (WHITE; FARR, 2012). Sobre a contraposição simplista entre Estado e sociedade civil, este texto procura avançar por meio de inter-relações e tensões.

Em parte, o livro *Direito e democracia*, de 1992, é uma resposta a seus críticos e atende a muitas dessas críticas (KELLY, 2004; WHITE; FARR, 2012; FLYNN, 2014; KREIDE, 2016). Aqui, argumentamos que as inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema possibilitam problematizar o *locus* da gestão social, defendendo com Flynn (2014, p. 213):

[...] diante da contínua expansão da economia e da burocracia na vida cotidiana, a questão de como os cidadãos que utilizam a linguagem comum podem competir com a influência do dinheiro [mercado] e do poder [político-administrativo] é um desafio significativo para a prática democrática e para qualquer teoria normativa da democracia.

Avanços na relação mundo-da-vida e sistema em Habermas e seus debatedores

Existem várias críticas à distinção entre mundo-da-vida e sistema de 1981, tanto que em 1992 ele apresenta várias reformulações (HABERMAS, 1997b). Dentre os críticos, podemos destacar Hans Joas, Axel Honneth, Thomas McCarthy, Nancy Fraser e Anthony Giddens. Esses autores são unânimes em criticar a **incorporação realizada por Habermas do funcionalismo de Luhmann** (LUBENOW, 2010; FLYNN, 2014). Aqui, focaremos em especial as críticas de Honneth e Fraser pela sua ampla repercussão e por contribuir com o debate. Posteriormente, apresentaremos as **transformações realizadas por Habermas**.

Honneth (1993) afirma que a TAC de Habermas é promissora para uma análise do social, entretanto, a **separação categórica entre sistema e mundo-da-vida** acaba por conceber de forma inadequada um "espaço" social livre de normas e outro livre de poder. Isso, segundo o autor, se refere ao "*deficit* sociológico" de Habermas. Fraser (2003), por sua vez, considera também a importância da teoria de Habermas (especialmente o conceito de esfera pública) como ponto de partida, no entanto, ela discorda da separação rígida entre mundo-da-vida e sistema, e discorda também de Honneth sobre o "nivelamento" (BRESSIANI, 2011). Para Fraser (2003), as distinções são necessárias, mas devem ser relativizadas (posição que também defendemos).

Argumentando sobre essas críticas, é possível considerar que a obra de Honneth sofre, por outro lado, de um "*deficit* político" e não chega a debater as obras de Habermas mais "maduras", como a de 1992 (LUBENOW, 2010). Segundo Flynn (2014), é visível que em DD Habermas (1997a; 1997b) reconhece que sua abordagem anterior havia falhado por conceber diferenças rígidas entre mundo-da-vida e sistema. Sobre isso, Baxter (2011) argumenta que na verdade Habermas teria abandonado o conceito de mundo-da-vida na década de 1990, pois a partir da ênfase conferida ao direito e à democracia não é possível defender a separação. Os textos de Flynn (2014) e Wirts (2014) discordam dessa proposta. É interessante colocar que se Baxter (2011) defende que a teoria dos sistemas de Niklas Luhmann seria suficiente para a proposta de Habermas em DD, em contrapartida, Misgeld (1985) advoga que o conceito de mundo-da-vida individualmente seria suficiente para construir uma *Teoria do agir comunicativo*, a partir da qual seria possível compreender os aspectos sistêmicos. Para esse último, não são necessárias duas atitudes consideradas por Habermas (participante – perspectiva hermenêutica; e observador – análise teórico-funcionalista), mas apenas a do "participante". Para Misgeld (1985), muitas vezes a obra de Habermas dá primazia à atitude do participante – portanto, a **primazia do mundo-da-vida**.

No entanto, Wirts (2014) e Flynn (2014) argumentam que a **distinção (mundo-da-vida e sistema) deve ser mantida**, pois, sem uma conexão com a ação comunicativa, a estrutura política fica sem legitimidade. Mesmo assim, Wirts (2014) deixa evidente que em grande parte da vida cotidiana experimentamos tanto o sistema quanto o mundo-da-vida, ao mesmo tempo, por isso, a distinção não é rígida como na obra da década de 1980, é mais coerente a da década de 1990, mais próxima à proposta de Fraser (2003) e à nossa, neste texto.

Gutierrez e Almeida (2013) lembram que são possíveis várias interpretações da proposta de Habermas, pois, segundo os autores, na própria TAC existe certa primazia do mundo-da-vida, uma vez que, apesar de apresentar tanto o paradigma comunicativo quanto o sistêmico, não é fácil determinar como Habermas compreende tais relações (GUTIERREZ; ALMEIDA, 2013). Isso seria confirmado na obra da década de 1990, em que Habermas coloca que tanto o poder quanto o dinheiro devem ser "ancorados" no mundo-da-vida por meio do direito (direito/lei se apresenta como

tradutor) e do procedimento democrático – mas ao contrário de Gutierrez e Almeida (2013), para Wirts (2014) e Flynn (2014) isso não fica claro em 1981. Realmente, em 1992, Habermas em vários momentos coloca que os subsistemas estão ancorados no mundo-da-vida, no qual buscam legitimidade (HABERMAS, 1997a; 1997b). Contudo, continua a defender também que precisa da perspectiva do mundo-da-vida e da perspectiva dos sistemas (HABERMAS, 1997a; 1997b).

Outra mudança pode ser vista no âmbito da administração pública (KELLY, 2004). Na TAC, ela aparece apenas com um papel sistêmico e estratégico, enquanto em DD ela se torna mais democrática, possibilitando formas de comunicação menos instrumentalizadas (KELLY, 2004). Assim, “o sistema político, estruturado no Estado de direito, diferencia-se internamente em domínios do poder administrativo e comunicativo, permanecendo aberto ao mundo da vida” (HABERMAS, 1997b, p. 84). Consoante Wirts (2014) e Flynn (2014), uma mudança significativa é que o núcleo do sistema político não inclui somente as instituições do poder político, inclui também instância da ação comunicativa (em legislaturas e tribunais, por exemplo). Segundo Flynn (2014), o sistema político inclui também uma variedade de espaços informais para deliberação – por isso Habermas (1997a) considera que fazem parte do poder político tanto o poder administrativo quanto o poder comunicativo.

Finalmente, este artigo parte da proposta de superação das relações entre mundo-da-vida e sistema como lógicas totalmente opostas, que separam de forma fictícia “normas/valores” e “poder” (HONNETH, 1993), reprodução simbólica e material (FRASER, 2003), e caminha para uma **rearticulação do dualismo social habermasiano**, como propõe Fraser (2003) ao **relativizar as fronteiras e considerar a importância de pensar as tensões e inter-relações** – especialmente no âmbito da gestão social. Portanto, consideramos a necessidade de diferenciar os mecanismos, mas apenas cabendo (em termos epistemológicos e sociais) os qualificativos: relativamente diferenciados; conflitos de lógicas; fronteiras fluidas; interações mútuas (FRASER, 2003; BRESSIANI, 2011), que devem ser exploradas empiricamente. Para isso, não podemos abandonar a importância das perspectivas do mundo-da-vida e dos sistemas, argumentando ainda com Habermas que, sem ambas, a visão da sociedade se torna unilateral e restrita (HABERMAS, 2012b), **tanto das patologias sociais e relações de dominação quanto dos potenciais de emancipação** – é preciso “[...] fazer justiça a ambas as perspectivas” (PINZANI, 2009, p. 110).

A problemática do locus na gestão social e suas tensões

Aqui visitamos uma ampla literatura em gestão social, para demonstrar como os diversos textos fornecem elementos que possibilitam compreender o locus da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema (e que existem avanços consideráveis se pautarmos-nos nessa perspectiva). Assim, o leitor pode ter acesso também aos debates que relacionam gestão social e como eles podem ser repensados por meio das categorias mundo-da-vida e sistema. Em cada visão de locus indicamos as contribuições a partir de Habermas, as limitações e lacunas para futuras pesquisas.

Na **abordagem crítica**², França Filho (2003) relaciona o espaço da gestão social com o espaço da **sociedade civil**, pautando-se na ideia de que a “gestão das demandas e necessidade do social pode se dar via a própria sociedade” (FRANÇA

² Para sistematizar os loci, fizemos uma ampla revisão da literatura e utilizamos para apresentação as abordagens da gestão social de Peres Junior e Pereira (2014): **crítica frankfurtiana** (sociedade civil, qualquer esfera/espaço social – público, privado ou não governamental, estrutura intermediária, esfera pública e território); **gestão do desenvolvimento social interorganizacional** (espaço local, território e interorganizações); **pública societal** (experiências locais participativas); **abordagem puquiiana** (espaço público, terceiro setor, ONG e movimentos sociais). Acrescentamos que a pesquisa não pretendeu interpretar a “totalidade” dos loci possíveis, mas apenas apresentar os encontrados na revisão da literatura.

FILHO, 2003, p. 3). Nesse sentido, o *locus* privilegiado é a sociedade civil, enquanto espaço não estatal. Por sua vez, Tenório (1998) apresenta o terceiro setor como possível *locus* da gestão social, mas, posteriormente, problematiza essa colocação. Detidamente, Tenório (2005; 2013) afirma que a gestão social pode acontecer em **qualquer locus**: sociedade civil, mercado e Estado. Contudo, a sociedade ainda deve ser a protagonista dessas relações (primazia do mundo-da-vida).

Para problematizar esses *loci*, é preciso apresentar a relação da **sociedade civil, do terceiro setor e dos movimentos sociais** com o conceito de mundo-da-vida. Como já apresentado com base na TAC, Cohen e Arato (1992) propuseram que a sociedade civil corresponde à dimensão institucional do mundo-da-vida (que abarca os movimentos sociais). Para Habermas (1997b), a sociedade civil é uma esfera autônoma em relação ao mercado e ao Estado. Na gestão social, um dos trabalhos que critica essa posição é o de Teodósio (2008), ao destacar o modelo de Janoski como importante para pensar as parcerias trissetoriais na esfera pública em detrimento do modelo de Habermas, que, para o autor, dificulta **justaposições e a existência de fronteiras mais fluidas**.

Tendo em vista essas questões, os *loci* da gestão social, como **sociedade civil, movimentos sociais, terceiro setor**, estão diretamente relacionados à visão institucional do mundo-da-vida. Assim, **o locus da gestão social se contrapõe ao Estado e ao mercado**. A principal tensão aqui é em relação à autonomia da sociedade civil, muito questionada no Brasil. Conforme Avritzer (2012), a relação Estado e sociedade civil ao longo de várias décadas assumiu relações, variando da autonomia à interdependência. No entanto, a perspectiva habermasiana e também a de Cohen e Arato (1992) é criticada pelo seu essencialismo e oposição da sociedade civil em relação ao Estado (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELLO, 2006). Outra tensão se refere ao fato de as **organizações da sociedade civil** poderem desenvolver práticas antidemocráticas (WHITEHEAD, 1997), não sendo naturalmente geridas na forma de gestão social (desse modo, no próprio mundo-da-vida residem elementos de dominação e violência). Nesse sentido, para Teodósio (2014), é preciso superar o pressuposto de que a sociedade civil é naturalmente democrática e, assim, "ideal" para uma gestão social. Esse debate direciona a gestão social para pesquisas empíricas em organizações da sociedade civil no intuito de identificar seus elementos democráticos e não democráticos, bem como aprofundar no estudo das relações entre essas organizações, seus atores e os atores estatais (a partir das diferenciações e interações entre Estado e sociedade civil).

Ampliando conceitualmente **as zonas de integração entre mundo-da-vida e sistema**, Caçado (2011), Pereira (2012) e Caçado, Pereira e Tenório (2015) adicionaram áreas em comum nas relações Estado, mercado e sociedade civil, e propõem que a gestão social se situa em um **espaço compartilhado**. Nesses textos, a gestão social se relaciona diretamente com a categoria teórica habermasiana **esfera pública**, apropriada como categoria intermediária da gestão social. Nessa mesma direção, Oliveira, Caçado e Pereira (2010) indicam a esfera pública e os espaços públicos construídos enquanto espaços dialógicos como *locus* da gestão social, e Freitas, Freitas e Ferreira (2014) argumentam que o conceito de esfera pública em DD é fundamental para a gestão social. Tenório (2005, p. 107) reconstrói o conceito de esfera pública como sendo "[...] o espaço possível de comunicação e de deliberação entre sociedade civil, Estado e mercado". Portanto, buscando uma concepção mais relacional para o conceito e, assim, mais coerente para discutir inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema. Em direção semelhante, Vandenberghe (2014) propõe um *locus* compartilhado entre mundo-da-vida e sistema e coloca que a gestão social deve se situar (como adjetivo e substantivo) nos **cruzamentos entre o sistema e o mundo-da-vida**.

Araújo e Boullosa (2013) pontuam uma aproximação com a esfera social e não com a esfera pública. Além disso, os diversos limites e possibilidades democráticas da esfera pública em uma sociedade desigual são questionados (FRASER, 1990; FERRAZ, 2006; MIGUEL, 2014). Isso pode direcionar a gestão social para pesquisas que

identifiquem a formação de esferas públicas no Brasil, especialmente em contextos de protestos e manifestações com posições divergentes. É possível, ainda, buscar compreender as esferas públicas subalternas (PERLATTO, 2015), menos mobilizadas pela mídia de massa e pelas relações de poder hegemônicas do Estado e do mercado. E mais, com base em Vandenberghe (2014), é possível estudar quais **organizações ou discursos que mobilizam a coordenação entre ação estratégica e comunicativa no âmbito da gestão social.**

Na **abordagem da gestão do desenvolvimento social interorganizacional**, Fischer (2012) também alerta para a importância de práticas híbridas (em interorganizações). Nesse sentido, busca o gerenciamento de diferentes racionalidades no âmbito da gestão social – sob nossa lente, racionalidades do mundo-da-vida e do sistema. Em geral, a abordagem do desenvolvimento social também destaca a gestão social na relação entre o mundo-da-vida e o sistema, ao trabalhar com o conceito de interorganizações que envolve organizações públicas, privadas e da sociedade civil (FISCHER; MELO, 2003; FISCHER, 2012) – em que se **busca a integração e a mediação entre cooperação e conflito.** Buscar tensões e inter-relações nesses *loci* significa pesquisar qual o interesse hegemônico nessas interorganizações, em que medida elas são criadas e efetivadas em prol do interesse público ou são colonizadas, isto é, burocratizadas e mercantilizadas, afastando-se do horizonte do mundo-da-vida e das práticas democráticas e dialógicas de gestão. Ou seja, pesquisas empíricas podem revelar se nesse *locus* prevalece a tese da colonização [tese habermasiana de 1981], da deliberação pública [tese de 1992] ou as tensões e evidências além dessas abordagens.

Na **abordagem puquiana**, procurando estabelecer laços entre mundo-da-vida e sistema (nossa interpretação), Wanderley e Raichelis (2001) defendem a ideia de **interlocações entre Estado e sociedade civil.** Para eles, um caminho é “[...] a democratização simultânea da sociedade civil e do Estado” (WANDERLEY; RAICHELIS, 2001, p. 166). Aparece também como *locus* os movimentos sociais e as iniciativas populares (INOJOSA; JUNQUEIRA, 2008). Além disso, para Junqueira (2004), destacam-se as **organizações não governamentais.** Sobre os **movimentos sociais**, Mendonça (2014) indica que neles acontecem interações entre diversos atores e também a construção de subjetividades e identidades. Adiante, Cabral (2011) utiliza a expressão **terceiro setor**, no entanto, apresenta com base em Evers uma concepção diferente das anteriores, como sendo uma estrutura “[...] intermediária no que concerne às racionalidades do Estado, do mercado e da comunidade” (CABRAL, 2011, p. 1.922).

Para problematizar as posições não relacionais do terceiro setor, em especial as ONGs, existem diversas críticas aos limites de seu ideal de democratização em decorrência de suas contradições (DAGNINO, 2004). Cabe questionar (e realizar pesquisas empíricas) no âmbito da gestão social, como já foi feito em diversos campos do conhecimento, se a transferência de competências refere-se a uma demanda da sociedade civil ou apenas a uma **alternativa estratégica-instrumental do Estado.** A gestão social pode contribuir para **compreender essas contradições e fomentar práticas democráticas.** Para isso, é preciso em termos teóricos e práticos superar a noção de “complementaridade instrumental” (DAGNINO, 2004) entre Estado e sociedade civil.

A aproximação (Estado e sociedade) se faz presente nos arranjos participativos (FERRAZ, 2006). Especialmente na **abordagem societal**, as experiências de participação e deliberação (PAES DE PAULA, 2005), como **conselho gestor** e **orçamento participativo** (no qual a gestão social poderia ser a abordagem de gestão). Nos arranjos participativos, existe a presença constante também de atores do mercado e do Estado, dessa forma, sob a lente da relação mundo-da-vida e sistema, é um **locus compartilhado por diversos atores sociais.** Segundo Kelly (2004), a teoria democrática de Habermas em DD oferece argumentos para uma **prática administrativa colaborativa entre agentes públicos e cidadãos.**

Finalmente, é possível problematizar isso, considerando que muitos desses *loci* sofrem com os imperativos da **instrumentalização e da tecnocracia** (ANDREWS, 2011; FERRAZ, 2006). Nesse sentido, a contribuição da gestão social se direciona no fomento de processos participativos que realmente **delibrem para a tomada de decisão**. Aqui, emerge como lente a ser explorada as diversas contribuições das teorias **participativas, deliberativas e pós-deliberacionistas**. A democracia deliberativa vai além de espaços de participação (HABERMAS, 1997a; KELLY, 2004), mesmo assim, é importante problematizar também os debates deliberacionistas a partir das abordagens agonísticas, verificando empiricamente em que medida as práticas de gestão se constituem na **tensão entre conflito e consenso** (MIGUEL, 2014).

Assim, a partir da revisão realizada e da sua problematização, buscamos mostrar que é possível argumentar que o *locus* da gestão social encontra-se no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, se “olharmos” a partir de Habermas – mostramos também que essa concepção abre um amplo espaço interdisciplinar (e transdisciplinar) de pesquisa.

O *locus* da gestão social: nas inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema

Os diversos *loci* encontrados na literatura não se contradizem mutuamente. Observamos ser recorrente a noção de que o mundo-da-vida é o *locus* da gestão social, da sua ciência e da sua *práxis*, seja em ambientes institucionais (sociedade civil, movimentos sociais, terceiro setor, organizações não governamentais) ou no âmbito do discurso e da comunicação. No entanto, observamos também perspectivas que buscavam espaços compartilhados por atores, lógicas e racionalidades diversas, isto é, por interações Estado-sociedade-mercado (WANDERLEY; RAICHELIS, 2001; CABRAL, 2011; FISCHER, 2012; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). Dessa forma, essa literatura é repensada aqui como parte dos argumentos acerca da **tese de que é possível compreender o locus da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida (*lebenswelt*) e sistema**.

Nesse sentido, argumentamos que pensar a gestão social somente como mundo-da-vida ou somente como sistema oferece limitações à compreensão das atuais relações entre as diversas esferas sociais, bem como dos embates presentes historicamente nas relações Estado-sociedade-mercado. Essa proposta, pautada por uma visão relacional, busca ampliar a capacidade analítica da gestão social a partir das inter-relações e tensões presentes nas perspectivas do participante e do observador, ação comunicativa e estratégica, reprodução simbólica e material, poder comunicativo e administrativo e outras possibilidades (a partir da ampliação realizada). As inter-relações e tensões são símbolos linguísticos (SIQUEIRA; SERVA, 2014) que se referem às possibilidades de complementariedade, justaposições, momentos dialéticos, fronteiras fluidas, relações de intercâmbio e conflitos de lógicas – **nos quais acontece a vida humana** (RAMOS, 1981; SIQUEIRA; SERVA, 2014) e **as práticas de gestão social**. Portanto, essa diferenciação relativa (FRASER, 2003; HABERMAS, 1997a) **nos permite evitar a homogeneização de reduzir as inter-relações a um único denominador**. Com base nessas considerações, apresentamos a Figura 1 no intuito de ilustrar vários pontos dessa proposta.

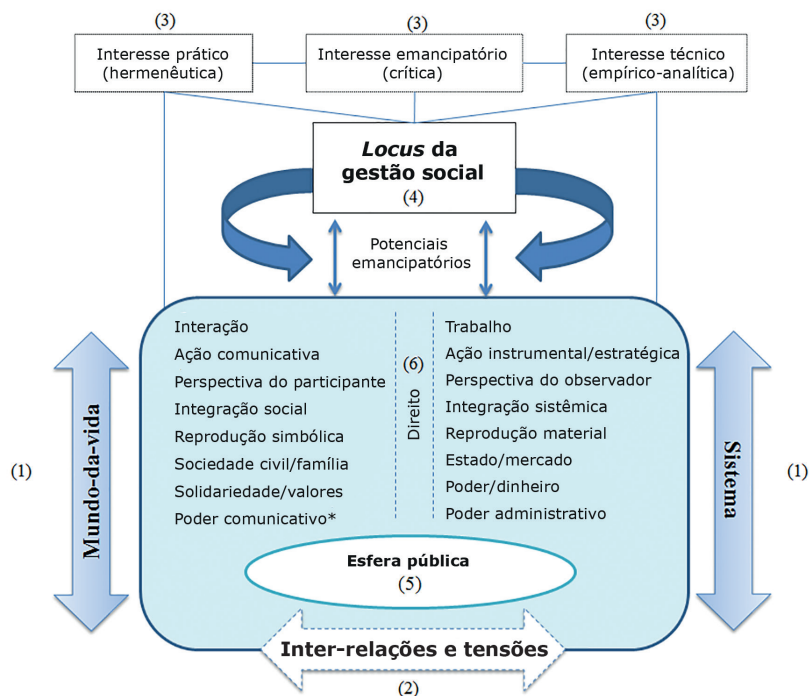


Figura 1 – O locus da gestão social no âmbito das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Primeiramente, é possível considerar que “Habermas associa à esfera da ação instrumental, as ciências empírico-analíticas e à esfera da ação comunicativa, as ciências hermenêuticas” e, ainda, que estão respectivamente “[...] enraizados nas condições de reprodução e autoconstituição da espécie humana: o trabalho e a interação” (PAES DE PAULA, 2013, p. 527). Daí a organização da Figura 1, mostrando também as inter-relações e tensões por meio da oposição de pares de palavras/conceitos, representando a forma como Habermas as trata e como diversos autores as interpretam (HONNETH, 1993; COHEN; ARATO, 1992; LUBENOW, 2010; ANDREWS, 2011). Vale ressaltar o destaque dado ao poder comunicativo com um asterisco, pois, conforme destacado por Baxter (2011), Wirts (2014) e Flynn (2014), não é uma categoria que pode ser simplesmente compreendida na relação mundo-da-vida e sistema, sem acrescentar as noções de sistema político e relação centro-periferia de *Direito e democracia* (HABERMAS, 1997b). A posição da gestão social será justificada nos itens a seguir.

Na relação entre (1), (2) e (4), isto é, entre os conceitos de “**mundo-da-vida e sistema**”, “**inter-relações e tensões**” e “**locus da gestão social**”, estamos sintetizando e ampliando as perspectivas para repensar o *locus* da gestão social. A tese sobre a qual argumentamos revela que não é possível compreender a gestão social a partir de Habermas como mundo-da-vida ou como sistema, mas por meio de suas inter-relações e tensões, que permitem repensar as intermediações e diálogos entre demandas oriundas do mundo-da-vida e demandas dos sistemas. Dessa forma, temos em mente a “totalidade” da sociedade (TENÓRIO, 2012), assumindo a tese de Habermas de que ela só pode ser compreendida **a partir do mundo-da-vida e do sistema, complementarmente. Além de que, perspectivas unidirecionais levam a vários “pontos cegos”** (PAES DE PAULA, 2013). Como já afirmado, a integração depende de ambas as racionalidades (estratégica e comunicativa) e a sua interpretação depende de ambas as visões (mundo-da-vida e sistema). Nossa proposta relacional permite (potencialmente) à gestão social identificar os **elementos colonizadores, bem como as forças emancipatórias que emergem dos relacionamentos**

possíveis entre mundo-da-vida e sistema. E, além disso, ampliar na direção de “[...] examinar as relações de dominação presentes no interior da própria interação social” (BRESSIANI, 2011, p. 345). Argumentamos também que, ao se diferenciar da gestão privada e pública hegemônica que está voltada quase exclusivamente para o sistema, a gestão social não deve “fechar seus olhos” para ele e voltar-se apenas para o mundo-da-vida, mas considerar as relações entre essas **esferas constituintes da sociedade moderna, suas inter-relações e tensões como locus de suas práticas, discursos e teorias.**

Com isso, a gestão social deve buscar a “possibilidade objetiva” de **democratizar o mundo-da-vida** (suas dimensões institucionais e o cotidiano) **e o sistema** (mercado e Estado). Sobre a democratização do Estado, Habermas (1997a; 1997b) discute de forma ampla; e não debateremos aqui o desafio (ainda maior) de uma possível democratização do mercado – por ora, indicamos que essa democratização precisa passar também por transformações nos mundos-da-vida, nas práticas cotidianas das quais as “trocas” também fazem parte (HONNETH, 1993; 2003; FRASER, 2003). É necessário **democratizar o mundo-da-vida** (essa necessidade comumente é esquecida em detrimento apenas da democratização do sistema), tanto em sua dimensão institucional (COHEN; ARATO, 1992) quanto em sua dimensão voltada aos processos interpretativos, pois estes também são permeados por **preconceitos e visões ideologicamente construídas que causam injustiças.** Portanto, vários movimentos sociais lutam, como os feministas e antirracismo (SILVA; MACHADO; MELO, 2010), pela “[...] alteração de conteúdos do mundo da vida, socialmente construídos” (BRESSIANI, 2011, p. 345) – Habermas (1997b; 2012b) destaca os movimentos ambientalistas e feministas. Esses são desafios que parecem “ilusórios” (dado a hegemonia da ação instrumental, estratégica, a colonização e suas patologias sociais), no entanto, é uma perspectiva normativa coerente com as teorias e práticas que o campo da gestão social vem debatendo (WANDERLEY; RAICHELIS, 2001; FRANÇA FILHO, 2003; PAES DE PAULA, 2005; INOJOSA; JUNQUEIRA, 2008; CABRAL, 2011; FISCHER, 2012; CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015). O elemento utópico dessa proposta consiste tão somente no entendimento de que as utopias podem servir como orientações da *práxis* de sujeitos individuais e coletivos (como os movimentos sociais) **na busca por formas de vida emancipadas, na busca pela intersubjetividade ílesa** (HABERMAS, 2015).

Nesse âmbito, conforme Tenório (2012), é preciso enfrentar as implicações de um **capitalismo consolidado e que atinge todas as esferas do mundo-da-vida** (HABERMAS, 2012b), assim **como a burocracia e a racionalidade instrumental** (intrinsecamente ligadas a este) (RAMOS, 1981). O referencial de Habermas aqui pode ser novamente elemento de reflexão, especialmente a obra *Problemas de legitimação no capitalismo tardio*, de 1973 (HABERMAS, 1999). É preciso se preocupar também com um **Estado que possa se tornar colonizador.** Segundo Habermas (2015), nesse processo o mundo-da-vida passa tanto a ser ameaçado pela mercantilização quanto pela burocratização (pelo mercado e pelo Estado). Mas, **além de Habermas, é preciso problematizar que a sociedade civil pode ser antidemocrática, não participativa e não solidária** (WHITEHEAD, 1997; DAGNINO, 2004; FERRAZ, 2006; TEODÓSIO, 2014). Dessa forma, é preciso romper também com o essencialismo de uma sociedade civil monolítica em prol de **concepções mais plurais de Estado, de sociedade civil e de mercado (quais conflitos, práticas, ações, atores, vivências se relacionam com cada um desses elementos?).** Portanto, **a tensão é também estabelecer fronteiras e zonas de interação entre essas esferas da sociedade,** mesmo que a gestão social pareça ser mais a favor do Estado e contra o mercado, segundo apresenta Vandenberghe (2014). As tensões e inter-relações nos permitem explorar empiricamente momentos de disputas e cooperação entre as lógicas e ações. Esse argumento assume que **não há uma esfera totalizante que impeça o desenvolvimento de ações dialógicas, existem impedimentos e possibilidades.**

É exatamente a sua capacidade de “olhar” tanto o mundo-da-vida e o sistema que mantém sua orientação normativa e a diferencia da gestão tradicional, pública e privada, que se mantém apenas focada no “olhar” para o sistema (TENÓRIO, 2012),

desconsiderando as estruturas do mundo-da-vida, da intersubjetividade e das práticas possíveis de emancipação. Pelo contrário, a gestão social se propõe, assim, a pensar as tensões e inter-relações que emergem da vida humana, suas práticas e suas instituições. Por fim, nesse processo, a **esfera pública** (5) se destaca e pode ser explorada em profundidade em textos futuros, afinal, ela é essencial para as inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema.

Diante disso, surgem como questionamentos: como pode proceder o(a) pesquisador(a) que se convenceu da validade dessa proposta ou que pretende testá-la empiricamente? Isto é, quais caminhos epistemo-metodológicos? É preciso optar por qual paradigma de pesquisa? Nesta parte, indicamos uma concepção epistêmica coerente com a abordagem do *locus* da gestão social anteriormente proposta, para tanto, recorremos à relação do item (3) "**interesses cognitivos e orientação do conhecimento**" com o (4) "*locus* da **gestão social**", da Figura 1. Afinal, a defesa da tese de que é possível compreender o *locus* da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema demanda também a necessidade de reconstruções epistêmicas e de articulações entre interesses cognitivos.

Nosso direcionamento informa que, epistemologicamente, é preciso considerar a tese dos interesses cognitivos de Habermas e da sua relação com o conhecimento (HABERMAS, 1982). Segundo Paes de Paula (2013; 2015), para Habermas existem três interesses que orientam o conhecimento: **técnico** (ciências empírico-analíticas), **prático** (ciências histórico-hermenêuticas) e **emancipatório** (ciências críticas). Logo, o interesse técnico se relaciona com a dimensão da análise funcionalista dos sistemas, enquanto o interesse prático se relaciona à interpretação de ações comunicativas – se relaciona ao mundo-da-vida. Para Habermas (1982), o interesse emancipatório se revela nas disciplinas críticas (psicanálise e a crítica da ideologia). **Historicamente, a gestão se apresenta como uma ciência empírico-analítica e voltada para o interesse técnico** (especialmente focada no controle e no aumento da produtividade).

Para Cançado (2011), a **emancipação** é uma das categorias teóricas que sustentam a gestão social – é o fim último. Ao apresentar como abordagem a natureza qualitativa e o paradigma do humanismo radical, Cançado (2011) direciona a gestão social para a matriz das ciências críticas (interesse emancipatório). Essa visão é reiterada em Cançado, Pereira e Tenório (2015). Na leitura de Tenório (1998; 2005), a emancipação também é a razão pela qual a gestão social se faz necessária, e Vandenberghe (2014) defende que o interesse orientador da gestão social é o emancipatório. No entanto, como encontrado na revisão de literatura, **as práticas de pesquisas na gestão social podem ser direcionadas também ao interesse técnico e prático**, isto é, pode **apresentar tanto perspectivas críticas como também empírico-analíticas e histórico-hermenêuticas**. Nesse sentido, no próprio campo alguns autores chamam atenção para que integre diversas formas de conhecimento: "[...] se a gestão social almeja ser uma alternativa de construção da experiência social, não pode contentar-se com uma única visão, por mais acurada que seja; **precisa reconhecer-se na possibilidade de múltiplos olhares**" (JUSTEN; MORETTO NETO; GARRIDO, 2014, p. 248, grifo nosso).

Dessa forma, o direcionamento epistêmico dessa abordagem é a busca por "conversações" entre matrizes epistemológicas e interesses, na linha do que Paes de Paula (2015) defende como **reconstruções epistêmicas**. A forma como Vandenberghe (2014) define a gestão social como ciência social empírica, normativa e aplicada é coerente com essa proposta: é "[...] empírica, porque o seu conhecimento é real e vem do campo; ela é normativa também porque ela não é neutra [...] e aplicada, porque ela é pensada como uma tecnologia de emancipação e de participação" (VANDENBERGHE, 2014, p. 4). Paes de Paula (2015) advoga a possibilidade de diálogos entre diferentes **perspectivas epistêmicas**. A autora em questão discute as possibilidades envolvendo funcionalismo, interpretativismo, estruturalismo e outros – essa questão tem respaldo, ainda, em Habermas (2012a; 2012b; 1997a; 1997b), na aproximação deste com abordagens como o funcionalismo, pragmatismo, hermenêutica, fenomenologia e outras.

Portanto, é preciso considerar que podemos construir **articulações entre os interesses/conhecimentos** (PAES DE PAULA, 2015), pois “[...] as teorias científicas deveriam se desdobrar em um saber tecnicamente aplicável, mas também em um saber para orientar a atividade prática, ambos sendo orientados pelo interesse emancipatório” (PAES DE PAULA, 2013, p. 523). Sendo assim, nessa passagem da autora existe alguma primazia do interesse emancipatório que adotamos aqui no nível normativo (conforme Figura 1) – porém, essa primazia deve ser relativizada como “horizonte” da gestão social para não se perder em uma “dupla consciência” (JUSTEN; MORETTO NETO; GARRIDO, 2014). Essa questão pode ser debatida em trabalhos futuros: a proposta de **reconstruções epistêmicas aplicada à gestão social deve possuir um interesse cognitivo como central**? Assim, por enquanto, consideramos que as **reconstruções e integrações também são permeadas por tensões** (zonas de compartilhamento e conflitos de perspectivas e orientações) e, desse modo, podem servir de orientação para uma pesquisa e serem reformuladas durante seu desenvolvimento, afinal, determinados *loci* de análise da gestão social podem “demandar” determinadas reconstruções e orientações (e vice-versa).

No que tange à natureza, tipo de pesquisa, orientações, formas de coleta de dados, enfim, procedimentos de pesquisa, novas reconstruções embrionárias ou avançadas podem ser realizadas no âmbito da gestão social e seguindo essa proposta (PAES DE PAULA, 2015). Deixemos que o próprio Habermas dê respaldo a isso, quando afirma que devemos ser

[...] abertos a diferentes posições metódicas (participante *versus* observador), a diferentes finalidades teóricas (explicação hermenêutica do sentido e análise conceitual *versus* descrição e explicação empírica), a diferentes perspectivas de papéis (o do juiz, do político, do legislador, do cliente e do cidadão) e a variados enfoques pragmáticos na pesquisa (hermenêuticas, críticos, analíticos, etc.) (HABERMAS, 1997a, p. 23).

Para completar a análise da Figura 1 (relações 1, 4 e 6), observamos que para Habermas (1997a; 1997b), o **direito constitui uma linguagem que socializa e integra indivíduos, organizações e instituições na sociedade moderna**. Por isso, essa categoria está representada entre os pares de palavras/conceitos na Figura 1. Assim, as inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema são intermediadas pela linguagem do direito na busca de um entendimento comum. Para a gestão social, essa linguagem adquire também grande relevância empírica e teórica de análise ao se alinhar com o interesse público – elemento também essencial quando as inter-relações passam a “ferir” as liberdades positivas e negativas dos sujeitos. O direito pode ser explorado, ainda, no que tange às suas interfaces com práticas de gestão – **nos possíveis processos de transformação de poder comunicativo em poder administrativo**, como exemplo, compreender as práticas de gestão e organização do Movimento Ficha Limpa (que foi fundamental para a aprovação da Lei Complementar n. 135/2010, Lei da Ficha Limpa), e em que medida elas se aproximam ou se distanciam de ações gerenciais dialógicas. Portanto, nesse sentido, o *locus* da gestão social diz respeito aos **processos deliberativos de caráter público que circulam no âmbito das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, intermediados pela linguagem do direito**.

Considerações finais

Consideramos a relação entre conhecimento e interesse, argumentando na direção da necessidade de reconstruções epistêmicas e de articulações entre as orientações e interesses cognitivos (sempre mantendo as tensões). Dessa forma, a concepção dos interesses na gestão social se encontra tanto no mundo-da-vida (perspectiva do participante) como no mundo do sistema (perspectiva do observador), isto é, o campo convive com perspectivas voltadas para o interesse técnico, prático e emancipatório. Nesse sentido, argumentamos que a comunicação entre os interesses aos quais a gestão social se candidata pode superar a incompletude cognitiva (HABERMAS, 1982; PAES DE PAULA, 2015) e caminhar para um conhecimento que na prática e na teoria

seja emancipatório – na busca por superar qualquer dupla consciência. Com isso, indicamos que na ótica habermasiana (e nos caminhos abertos por ele, indo além dele) a gestão social deve se desenvolver voltada para a democratização do mundo-da-vida e do sistema e as inter-relações e tensões entre essas perspectivas.

Por isso, neste ensaio repensamos e problematizamos os *loci* da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre o mundo-da-vida e o sistema, à luz de Jürgen Habermas e sua recepção crítica. Argumentamos que, a partir de uma reconstrução crítica, os conceitos de mundo-da-vida e sistema em conjunto representam uma chave de leitura sociológica e epistemológica do *locus* das ações e práticas de gestão social. Essa visão permite problematizar diversas tensões da gestão social que se materializam entre Estado, mercado e sociedade civil; agir comunicativo e agir estratégico; público e privado; coerção e espaço livre de fala; conflito e consenso; dominação e emancipação; interesses técnico, prático e emancipatório. As tensões se materializam a partir dos sujeitos envolvidos em suas interações comunicativas, estratégicas e instrumentais, isto é, os imperativos sistêmicos não entram em confronto com os indivíduos somente como estruturas superdimensionadas e reificadas (“empresa”, “Estado”, “organização”, etc.), mas em distintos horizontes de ação e momentos da vida cotidiana.

Adiante, pelas discussões propomos que a adjetivação e a substantivação de “social” (TENÓRIO, 1998; 2005) deve possibilitar que a gestão social busque superar as lacunas teóricas e relacionais entre o mundo-da-vida e o sistema – somente possível por meio de uma visão construída de tensões (e suas possibilidades de complementariedade, justaposições, momentos dialéticos, fronteiras fluidas, inter-relações de intercâmbio e conflitos de lógicas). Foi demonstrado, também, que é fundamental superar a compreensão dicotômica que situa a gestão epistemologicamente e socialmente em polos excludentes (em prol de reconstruções epistêmicas) e, a partir disso, ser capaz de diagnósticos (por meio de reconstruções epistêmicas) mais coerentes das forças instrumentais-estratégicas e emancipatórias presentes na vida cotidiana e compartilhadas intersubjetivamente (HABERMAS, 1997b; 2012b).

Concluimos, por enquanto, que o *locus* da gestão social diz respeito aos processos deliberativos de caráter público que circulam no âmbito das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema, que podem ser intermediados pela linguagem do direito. Isso implica na necessidade de reconstruções epistêmicas e de articulações entre as orientações de interesses cognitivos. Essas possibilidades, a partir de Habermas, devem possuir os seguintes critérios de validade: devem ser coerentes, crítico-reflexivas e falíveis. A falibilidade se revela no sentido de que não advogamos “verdades absolutas”, conceitos fechados ou dogmatismo, assim, relacionando-se sempre com uma crítica que seja reflexiva – aqui, a proposta se torna aberta também às críticas tecidas a Habermas (cf. JUSTEN; MORETTO NETO; GARRIDO, 2014; PINHO; SANTOS, 2015). É importante destacar também que a relação entre teoria e prática de gestão não pode ser desenvolvida *a priori* sem respaldo das práticas concretas (da *práxis* cotidiana), afinal, o próprio Habermas já alertou que a utilização “prática” enquanto atividade política (p. ex., por organizações da sociedade civil, partidos, tribunais, grupos, etc.) de uma teoria é uma questão empírica: “[...] é significativo que não possa existir teoria que *per se*, sem a consideração das circunstâncias, obrigue a militância [ação, prática, etc.]” (HABERMAS, 2013, p. 69), mesmo que possamos distinguir aquelas que se relacionam a uma emancipação possível – como acreditamos ser o caso da gestão social. Esse debate indica que outro critério de validade deve ser a crítica-reflexiva. A coerência é necessária nos processos de integração de perspectivas teóricas diferentes (HABERMAS, 2012b), em que devemos procurar “[...] saber onde, por exemplo, devemos aplicar conceitos tais como “*autopoiesis*”, “*autoconsciência*”, ou “*racionalidade*” – e, principalmente, onde não podemos aplicá-los” (HABERMAS, 1993, p. 107).

Como caminho para futuras pesquisas a partir dessas considerações sobre o *locus* da gestão social, indicamos a possibilidade de conceber a validade dessa proposta e desenvolver pesquisas por meio das inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema (*locus*) e, a partir disso, buscar reconstruções epistemo-metodológicas que

integrem os interesses técnico, prático e emancipatório. Dessa forma, colocam-se vários desafios à frente dessa perspectiva: explorar os modelos atuais de deliberação pública, pós-deliberação pública e debater as perspectivas agonísticas; desenvolvimento de uma abordagem reconstrutiva racional da gestão social; avançar nas discussões sobre a existência de esferas públicas hegemônicas e contra-hegemônicas, especialmente no debate sobre o papel que as esferas públicas assumem nas inter-relações e tensões entre mundo-da-vida e sistema; explorar as concepções acerca de conhecimento e interesse em Habermas e como elas implicam na epistemologia do campo; desenvolver reconstruções epistêmicas e aprofundar a compreensão da possibilidade de uma comunidade política democrática radical a partir de Habermas, e de como ocorrem as relações entre poder comunicativo e poder administrativo (a partir da gestão social). Além dessas propostas, esperamos que várias outras sejam desenvolvidas. Este texto é um convite!

Referências

- ANDREWS, C. W. *Emancipação e legitimidade: uma introdução à obra de Jürgen Habermas*. São Paulo: Unifesp, 2011.
- ARAÚJO, E. T.; BOULLOSA, R. Esfera pública, esfera social e gestão social: aproximações epistemológicas e ontológicas. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA A AMÉRICA LATINA Y CARIBE, 9., 2013, Santiago, Chile. *Anais...* Santiago: ISTR, 2013.
- AVRITZER, L. Sociedade civil e Estado no Brasil: da autonomia à interdependência política. *Opinião Pública*, v. 18, n. 2, p. 383-398, 2012.
- BAXTER, H. *Habermas: the discourse theory of law and democracy*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2011.
- BRESSIANI, N. Redistribuição e reconhecimento-Nancy Fraser entre Jürgen Habermas e Axel Honneth. *Cadernos CRH*, v. 24, n. 62, p. 331-352, 2011.
- CABRAL, E. H. S. Valores e espaço público: referenciais e instrumentos para a avaliação de projetos sociais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, p. 1915-1941, 2011.
- CANÇADO, A. C. *Fundamentos teóricos da gestão social*. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. *Gestão social: epistemologia de um paradigma*. 2. ed. Curitiba: CRV, 2015.
- COHEN, J.; ARATO, A. *Civil society and political theory*. Cambridge: MIT Press, 1992.
- DAGNINO, E. *Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?* 2004. Disponível em: <<http://www.plataformademocratica.org>>. Acesso em: 1 mar. 2015.
- FERRAZ, A. T. R. Pensando a democracia e seu processo de adjetivação. *Agalia*, v. 85/86, p. 173-200, 2006.
- FISCHER, T. Gestão social do desenvolvimento de territórios. *Revista Psicologia*, v. 12, n. 1, 113-119, 2012.
- FISCHER, T.; MELO, V. P. Gestão social do desenvolvimento e interorganizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 12., 2003, Salvador. *Anais...* Salvador: UFBA, 2003.
- FLYNN, J. System and lifeworld in Habermas' theory of democracy. *Philosophy and Social Criticism*, v. 40, n. 2, p. 205-214, 2014.

- FRANÇA FILHO, G. C. Gestão social: um conceito em construção. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. *Anais...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2003.
- FRASER, N. Distorted beyond all recognition: a rejoinder to Axel Honneth. In: FRASER, N; HONNETH, A. *Redistribution or recognition?*. London: Verso, 2003.
- FRASER, N. Rethinking the public sphere: a contribution to the critique of actually existing democracy. *Social Text*, n. 25/26, p. 56-80, 1990.
- FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. Gestão social como projeto político e prática discursiva. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnAPG, 6., 2014, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2014.
- GUTIERREZ, G. L.; ALMEIDA, M. A. B. Teoria da ação comunicativa (Habermas): estrutura, fundamentos e implicações do modelo. *Veritas*, v. 58, n. 1, p. 151-173, 2013.
- HABERMAS, J. *A nova obscuridade*. São Paulo: Unesp, 2015.
- HABERMAS, J. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997a. v. I.
- HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997b. v. II.
- HABERMAS, J. *Passado como futuro*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.
- HABERMAS, J. *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Ediciones Cátedra, 1999.
- HABERMAS, J. *Técnica e ciência como "ideologia"*. São Paulo: Unesp, 2014.
- HABERMAS, J. *Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social*. São Paulo: Martins Fontes, 2012a.
- HABERMAS, J. *Teoria do agir comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista*. São Paulo: Martins Fontes, 2012b.
- HABERMAS, J. *Teoria e práxis: estudos de filosofia social*. São Paulo: Unesp, 2013.
- HONNETH, A. Redistribution as recognition: a response to Nancy Fraser. In: FRASER, N; HONNETH, A. *Redistribution or recognition?*. London: Verso, 2003.
- HONNETH, A. *The critique of power: reflective stages in a critical social theory*. Cambridge: MIT Press, 1993.
- INOJOSA, R. M.; JUNQUEIRA, L. A. P. Práticas e saberes: desafios e inovações em gestão social. *Organização & Sociedade*, v. 15, n. 45, p. 171-180, 2008.
- JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. *Saúde e Sociedade*, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.
- JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L.; GARRIDO, P. O. Para além da dupla consciência: gestão social e as antessalas epistemológicas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, p. 237-251, 2014.
- KEINERT, T. M. M. *Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. 2. ed. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2007.
- KELLY, T. Unlocking the iron cage: public administration in the deliberative democratic theory of Jürgen Habermas. *Administration & Society*, v. 36, n. 1, p. 38-61, 2004.

- KREIDE, R. Digital spaces, public places and communicative power in defense of deliberative democracy. *Philosophy & Social Criticism*, p. 1-11, 2016.
- LAVALLE, A. G.; HOUTZAGER, P.; CASTELLO, G. Democracia, pluralização da representação política e sociedade civil. *Lua Nova*, n. 67, p. 49-103, 2006.
- LUBENOW, J. A. As críticas de Axel Honneth e Nancy Fraser à filosofia política de Jürgen Habermas. *Veritas*, v. 55, n. 1, p. 121-134, 2010.
- MAIA, M. Gestão social – reconhecendo e construindo referenciais. *Textos & Contextos*, n. 4, p. 1-18, 2005.
- MENDONÇA, P. Movimentos sociais. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). *Dicionário para a gestão social*. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. v. 1. p. 115-118.
- MIGUEL, L, F. Deliberacionismo e os limites da crítica: uma resposta. *Opinião Pública*, v. 20, p. 118-131, 2014.
- MISGELD, D. Critical hermeneutics versus neoparsonianism? *New German Critique*, n. 35, p. 55-82, 1985.
- NOBRE, M. *A teoria crítica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- OLIVEIRA, V. A. R.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, 4, p. 613-626, 2010.
- PAES DE PAULA, A. P. Abordagem freudo-frankfurtiana, pesquisa-ação e socioanálise: uma proposta alternativa para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 4, 520-542, 2013.
- PAES DE PAULA, A. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PAES DE PAULA, A. P. *Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- PEREIRA, J. R. Gestão social no contexto histórico e teórico das relações entre Estado, mercado e sociedade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 12., 2012, Salvador. *Anais...* Salvador, 2012.
- PERES JUNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da gestão social: uma análise de citações exploratórias. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, p. 221-236, 2014.
- PERLATTO, F. Seletividade da esfera pública e esferas públicas subalternas: disputas e possibilidades na modernização brasileira. *Revista de Sociologia e Política*, v. 23, p. 121-145, 2015.
- PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. Aporias em torno do conceito de gestão social: dilemas teóricos e políticos. *REGE – Revista de Gestão*, v. 22, n. 2, p. 155-172, 2015.
- PINZANI, A. *Habermas*. São Paulo: Artmed, 2009.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- SILVA, F. G.; MACHADO, R. A. M.; MELO, R. A esfera pública e as proteções legais anti-racismo no Brasil. *Cadernos de Filosofia Alemã*, v. 16, p. 95-116, 2010.
- SIQUEIRA, G.; SERVA, M. Tensão entre racionalidades na abordagem substantiva das organizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4., 2014, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2014.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 3, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

TENÓRIO, F. G. Tem razão a gestão social? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 3., 2013, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. p. 1-17.

TENÓRIO, F. G. The Janus look of administration: wich look?. *International Journal of Management*, v. 29, p. 383-397, 2012.

TEODÓSIO, A. S. S. Organizações da sociedade civil. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). *Dicionário para formação em gestão social*. Salvador: CIAGS, 2014. v. 1. p. 128-132.

TEODÓSIO, A. S. S. *Parcerias tri-setoriais na esfera pública: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil*. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

VANDENBERGHE, F. Gestão social: uma disciplina em busca de teoria. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL – ENAPEGS, 8., 2014, Cachoeira. *Anais...* Cachoeira: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2014.

VANDENBERGHE, F. Os livros que Habermas não escreveu. *Boletim CEDES*, p. 1-7, 2010.

WANDERLEY, L. E. W.; RAICHELIS, R. Gestão pública democrática no contexto do Mercosul. In: SIERRA, G. (Org.). *Los rostros del Mercosur*. Buenos Aires: Clacso, 2001.

WHITE, S. K.; FARR, E. R. "No-saying" in Habermas. *Political Theory*, v. 40, n. 1, p. 32-57, 2012.

WHITEHEAD, L. Bowling in the Bronx: the uncivil interstices between civil and political society. *Democratization*, v. 4, n. 1, p. 94-114, 1997.

WIRTS, A. M. A defense of the lifeworld: the source of normativity in a democracy. *Philosophy & Social Criticism*, v. 40, n. 2, p. 215-223, 2014.

Submissão: 04/06/2015

Aprovação: 08/03/2016

RECEPÇÕES DO IDEÁRIO MARXISTA PELO
PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: DA OPOSIÇÃO
INDIRETA À ASSIMILAÇÃO RELATIVA

Elcemir Paço Cunha*
Leandro Theodoro Guedes**

Resumo

O objetivo do presente estudo é explicitar de maneira crítica as formas pelas quais o ideário marxista se apresentou para Taylor, Mayo, Drucker, Fayol e Etzioni, importantes expoentes do pensamento administrativo, entendendo este último como formação ideal particular e expressão teórica dos interesses da classe dominante. Metodologicamente, a pesquisa foi desenvolvida a partir da leitura dedicada dos materiais mais importantes dos autores, limitando a abrangência aos anos de 1911 a 1969. Adotou-se também uma delimitação temporal do pensamento administrativo ao capitalismo, distinguiu-se os marxismos e seus traços e utilizou-se procedimentos mais detalhados para especificação das obras visitadas dos autores. A pesquisa mostra que as formas de recepção foram a de recusa indireta, de recusa direta, de aceite indireto e de assimilação relativa. Chama a atenção o fato de que não persiste apenas o movimento de oposição pelo pensamento administrativo em relação ao ideário marxista, mas surge também esforço de assimilação de elementos teóricos importantes. A pesquisa mostra também que mesmo essas assimilações, assim como as formas de oposição direta, apresentam problemas na apreensão precisa daquele ideário, denotando contato por meio de suas formas distorcidas.

Palavras-chave: Marxismo. Pensamento administrativo. Relações de classe.

THE RECEPTIONS OF MARXISTS IDEAS BY THE
ADMINISTRATIVE THOUGHT: FROM AN INDIRECT
OPPOSITION TO A RELATIVE ASSIMILATION

Abstract

This study aims at describing in a critical manner the forms, which assumes the reception of Marxist thinking by the exponents of administrative thought (Taylor, Mayo, Drucker, Fayol and Etzioni). We understand the administrative thought as a particular ideal formation and theoretical expression of interests of ruler classes. Methodologically, the research was conducted through dedicated reading of author's most important texts, limiting its scope from 1911 until 1969. We adopted also a temporal delimitation of administrative thought to the capitalism, a differentiation of Marxism's paths, besides the detailed procedures to a specification of visited texts. The research shows that the forms of reception were four: indirect opposition, direct opposition, indirect acceptance and relative assimilation. It is important the fact that there is not only a movement of opposition inner the administrative thought, but appears also an effort of assimilation of relevant theoretical elements. The research shows also that even this assimilation as the forms of direct opposition have both difficulties to construct a precise understanding of such Marxist thinking. It can indicate that the contact between such thinking and the administrative thought possibly was made through distorted forms of the first.

Keywords: Marxism. Administrative thought. Class relation.

*Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito e Inovação e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: paco.cunha@ufjf.edu.br

**Graduado em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: ltheodoroguedes@yahoo.com

Introdução: relações de classe e produção das ideias

Uma constatação básica que se ergue a partir do estudo em profundidade daqueles autores, reconhecidamente constitutivos do que se convencionou chamar de *teoria geral da administração*, não é outra senão aquela que insinua haver maior complexidade e desenvolvimento do que os livros didáticos foram capazes, até agora, de expressar. Se essa dificuldade é patente, o que dizer dos possíveis contatos desses autores com formas de pensamento que frequentemente surgem como opostas às premissas básicas desse corpo teórico da administração?

O objetivo do presente estudo é explicitar de maneira crítica as formas pelas quais o ideário marxista se apresentou para importantes autores daquilo que aqui denominaremos *pensamento administrativo*. Aprender as formas de recepção do marxismo para um tipo de elaboração teórica alinhada aos interesses econômicos dominantes parece ser, à primeira vista, algo desnecessário, já que a administração e o marxismo não estabelecem qualquer relação proveitosa, a não ser a oposição. Mas uma compreensão mais ampla do pensamento administrativo não estaria nunca bem direcionada se abandonasse ao inapropriado esquecimento as influências de um ideário que deixou profundas marcas nos séculos XIX, XX e também no século corrente. Contrariamente às expectativas, no entanto, as recepções – como pretendemos mostrar – não são sempre diretas e não são também sempre em oposição. O propósito é mostrar criticamente tais formas de recepção, seus limites e alcances. Particularmente interessante é apreender que o ponto de vista mais desenvolvido do pensamento administrativo, isto é, aquele que consegue capturar mais aproximadamente as contradições efetivas por meio das quais a realidade mesma opera, é precisamente aquele que assumiu uma recepção mais direta e amistosa com relação ao ideário marxista, mas não sem limites.

Com isso não queremos propor uma classificação exaustiva, o que também não seria possível. Os grandes traços caracterizadores de tendências no pensamento administrativo são úteis para sustentar o argumento de que as formas de recepção variam da oposição direta a um tipo de assimilação não necessariamente plena ou autêntica do ideário marxista. Particularmente, no presente trabalho, concentraremos a atenção sobre a elaboração de Taylor, Fayol, Mayo, Drucker e Etzioni, abrangendo o período de 1911 a 1969.

A análise do material estará calcada na apreensão dos nexos não mecânicos entre as posições sociais dos autores no interior das relações de classe, como homens práticos e como intelectuais, sobretudo na elaboração das ideias que analisamos. Queremos, com isso, dizer que a formação ideal (ou, com menor precisão: elaboração teórica) não é imune aos interesses sociais, sobretudo em se tratando de uma forma de pensamento que se ergue com vínculos profundos com as necessidades da produção capitalista e com os embates entre capital e trabalho, como é o caso do pensamento administrativo (TRAGTENBERG, 1974; MOTTA, 2001; FARIA, 2004; GURGEL; JUSTEN, 2015). Na verdade, a vida material é condição real para toda e qualquer forma de pensamento; ela é a pressuposição não passiva das formas de pensamento. O estágio da luta de classes, assim como os interesses materiais daí provenientes, está envolvido como condição ativa e forma o pano de fundo para as constatações dos problemas e para as soluções práticas evocadas pelos autores investigados do pensamento administrativo. Com efeito, tal pensamento se torna incompreensível se analisado em desconexão com os interesses e classes sociais no capitalismo.

Nessa direção, seguimos de perto a determinação de Marx e Engels (2007) de que as ideias dominantes são também as ideias das classes dominantes. Essas classes não dominam apenas os meios de produção material, mas também os meios de produção das ideias, das teorias. Essas “[...] ideias dominantes não são nada mais do que a expressão ideal das relações materiais dominantes, são as relações materiais dominantes apreendidas como ideias; portanto, são a expressão das relações que fazem de uma classe a classe dominante, são as ideias de sua dominação” (MARX; ENGELS, 2007, p. 47).

Na própria classe dominante opera uma divisão do trabalho em que uma parte se encarrega de elementos diretamente práticos da produção (homens de negócios, executivos), e outra parte que se constitui dos “pensadores dessa classe, como seus ideólogos ativos, criadores de conceitos” (MARX; ENGELS, 2007, p. 48). Compreensivelmente, essa divisão possui limites em determinados casos concretos, uma vez que podemos encontrar homens profundamente práticos (sobretudo Fayol) espelhando idealmente as necessidades da produção capitalista: em um só homem coexistem o homem prático e o representante teórico dos interesses da classe. Em outros casos (Mayo e Etzioni, como professores universitários), essa divisão se marca com bastante força. E ainda em outros (Taylor e Drucker) podemos encontrar um momento mais intermediário, por conta de suas atividades específicas como “teóricos”, difusores, e como profissionais que prestaram serviços de consultoria a empresas. As formas de recepção no interior do pensamento administrativo, com relação a um ideário marxista, estão certamente implicadas com essas questões das relações de classe e a dominação dos meios de produção das ideias (que tem na produção material sua condição real). Isso é verdade, sobretudo pela natureza da crítica que aquele ideário marxista apresenta às relações sociais de produção capitalista, ideário este como expressão teórica dos interesses das classes dominadas. Trata-se de uma crítica que sugere indiretamente os vínculos profundos e complexos (material e idealmente) entre o pensamento administrativo e as classes dominantes.

É preciso esclarecer que não se trata de determinismo econômico, nem algo linear e mecânico, mas do reconhecimento da operação complexa do nexo entre a posição social e a formação ideal no esforço de teorização da realidade, em que estão implicadas neste último aspecto (da teorização) as constatações e as medidas práticas de atuação sobre os problemas identificados. Em outros termos, a produção das ideias interfere por caminhos diversos na vida social. Esse não determinismo ficará claro quando forem observados nossos principais achados, segundo os quais podemos encontrar *algum* emprego de terminologia e de constatações que contrariam, ainda que em parte, os interesses mais imediatos das classes às quais pertencem tais autores. Veremos que isso sugere que não se trata de reduzir o pensamento administrativo à *falsa consciência*, isto é, a uma apreensão distorcida da realidade (cf. nota de rodapé 1, adiante). Além do mais, não se pode deixar de ter em conta a reciprocidade entre as condições reais e a formação ideal, de modo que esta reflui sobre aquelas de formas muito complexas. Tenhamos em mente, como exemplo, os efeitos do taylorismo no território estadunidense em meio às relações conflituosas entre capital e trabalho (levando a uma investigação por parte da comissão da *House of Representatives*, cf. COPLEY, 1923, p. 9). Ou ainda, para além desse país, os efeitos ao fornecer indicações para os ganhos de produtividade concomitantemente à diminuição dos custos totais com a força de trabalho, indicações as quais serviram de guia para inúmeras práticas nas unidades produtivas singulares – expressando a tendência de diminuição do capital variável na composição orgânica do capital. Para um segundo e último exemplo, basta recordar dos mais de 50 livros publicados por Drucker e que são considerados, entre os homens práticos e também teóricos, imprescindíveis para qualquer um que se aventure no chamado “mundo corporativo”. Não por menos, carrega o “guru” como adjetivação: uma identificação necessariamente religiosa para os dogmas que sustenta.

Com efeito, para apresentar as formas por meio das quais o ideário marxista surge no interior do pensamento administrativo, dividimos o presente estudo em três partes além desta introdução. Na parte seguinte, desenvolvemos em detalhes os problemas metodológicos envolvidos para a delimitação do ideário marxista e do pensamento administrativo, além de elementos que orientam a exposição das formas de recepção. Depois, apresentamos os grandes traços das formas de recepção. Por fim, há as considerações finais do presente estudo.

Questão de método

Existem pelo menos três grandes problemas de ordem metodológica que precisam ser explicitados: (1) o aqui chamado *pensamento administrativo*; (2) marxismo, marxismos e seus traços; e (3) os procedimentos mais detalhados para especificação das obras visitadas.

(1) O primeiro ponto se resume à delimitação da natureza e abrangência. Em termos de abrangência, não existe uma classificação exaustiva para delimitar quais autores podem ou não ser compreendidos como ligados a um pensamento administrativo. Mesmo que sua natureza possa ser mais bem determinada, como faremos em breve, a abrangência é algo difícil de estabelecer, uma vez que equivaleria à construção de cercas imaginárias e arbitrárias. Em um corte temporal, tomemos como exemplo o texto *Econômico*, de Xenofonte (1999), ao apresentar o diálogo de Sócrates na busca pela conduta exemplar do homem “belo e bom” a ser seguida na Ática antiga; compare-se à prática corrente nos negócios atuais de imitação entre concorrentes, recomendada como princípio por uma vasta coleção de textos gerenciais. Nesse caso, o princípio facilmente cairia como componente de um *pensamento administrativo*, mas Xenofonte, que parece sugerir algo semelhante na Ática antiga, não. Para efeito de abrangência, portanto, consideramos o *pensamento administrativo* como um desenvolvimento mais moderno, ligado fundamentalmente ao desenvolvimento do capitalismo. Trata-se, pois, de uma formação ideal particular correspondente a um estágio desse desenvolvimento.

Por outro lado, é comum também alguma confusão entre administração, economia, sociologia etc. Os currículos dos cursos de administração tradicionalmente trazem a presença de uma “sociologia aplicada à administração”, por exemplo. De alguma forma, esse cenário, sem mencionar as deturpações comuns aos livros didáticos, contribui para a atribuição de determinadas características aos autores da sociologia, mas por emanção das necessidades práticas dadas pela *aplicação*. Max Weber (1999) e sua sociologia da dominação, por exemplo, foram convertidos em “pai” da burocracia e prescrição administrativa em busca da eficiência, respectivamente. Mas o simples fato de Weber ter descrito em seus termos a burocratização moderna não o torna diretamente um autor do pensamento administrativo, embora este tenha se apropriado largamente de algumas de suas indicações mais famosas – não sem distorções. Para um critério mais limitado, determinamos uma proximidade mais clara com as necessidades práticas da produção de mercadorias como elemento demarcador do pensamento administrativo, abstraindo, portanto, outras possibilidades.

Por esses dois elementos, temos então a proximidade com as necessidades práticas da produção capitalista como critério de delimitação da abrangência do *pensamento administrativo*. Temos consciência das problemáticas dessa delimitação, ao abstrairmos a dimensão do Estado e outras afinidades mais amplas. Porém, trata-se de um corte metodológico para especificar a abrangência aqui considerada.

A polêmica maior reside na natureza do *pensamento administrativo*. Não basta designar como algo ligado às necessidades práticas da produção capitalista. A mecânica e a química, por exemplo, também estão diretamente ligadas a necessidades dessa produção, e nem por isso teriam o mesmo estatuto que o pensamento administrativo. Uma distinção importante é que, na qualidade de expressão das *ciências do homem sobre o homem*, o pensamento administrativo se constitui inicialmente a partir da necessidade de extração da maior produtividade por unidade de trabalho que marca o capitalismo (WOOD, 2001), isto é, como expressão teórica dessa necessidade, e se desenvolve depois, mantendo isso ao fundo, instruindo a manipulabilidade de aspectos objetivos e subjetivos no ímpeto de *obrigar os trabalhadores a se venderem voluntariamente*, parafraseando Marx (2013). Em outros termos, participa na atuação sobre as consciências durante a formação, por meio de muitas mediações, de uma classe trabalhadora que apreende as “leis econômicas” como “leis da natureza”. O pensamento administrativo, portanto, não apenas tem por condição a luta de classes

como atua diretamente em seu interior. Na verdade, é possível dizer que tal elaboração tem por condição os antagonismos de classe. Tomadas as considerações feitas na introdução deste trabalho, é nesse sentido que podemos apreender tal pensamento como expressão teórica dos interesses materiais mais profundamente ligados aos proprietários dos meios de produção, ainda que superficialmente e marginalmente apresentem alguma preocupação com a classe trabalhadora em um *sincretismo* historicamente forjado a partir das lutas intestinas entre capital e trabalho, sobretudo a partir das revoluções do século XIX na Europa e suas ressonâncias em todo o século XX e, por que não, também no século XXI. Dito de outro modo, as concessões econômicas e políticas aos trabalhadores foram uma necessidade da própria reprodução do modo de produção capitalista, e isso, de alguma forma, se expressa também no pensamento administrativo, como melhorias das condições de trabalho, diminuição das insatisfações etc. Trata-se, pois, da forma teórica do interesse prático do capital.

Essa alternativa de compreensão é mais adequada do que uma definição do pensamento administrativo como *ideologia*¹, conforme feita por Tragtenberg (1974), porque não se trata apenas de uma deformação da realidade ou falsa consciência, nos termos do autor, como adiantamos na introdução, mas um complexo movimento da expressão ideal marcado por interesses sociais de ocultamento no processo de explicitação e de explicitação no processo de ocultamento dos nexos e problemas reais, da efetividade mesma. Em outras palavras, a própria formação ideal aqui em pauta omite e expõe simultaneamente, dentro, porém, das condições de possibilidade objetivamente postas pelas condicionantes sociais dessa formação. Somente uma análise crítica pode revelar seus alcances, seus problemas iminentes, suas verdadeiras posições frente ao complexo de problemas que o mundo efetivo apresenta – o que inclui formas teóricas externas ou mesmo adversárias como parece ser o caso, em parte, do marxismo. Esse aspecto é verdadeiro, considerando as nossas presentes finalidades. Mas tomado o uso prático desse pensamento (instrução e doutrinação nas escolas de administração, guia para ação dos homens de negócio etc.), nossa forma de apreensão não seria suficiente. Por isso, para as nossas finalidades, basta a apreensão do pensamento administrativo como uma formação ideal de interesses materiais determinados. Dito de outra maneira, trata-se da transposição da finalidade do capital para a forma teórica: expressão ideal de interesses materiais dominantes sem necessariamente formar uma unidade intelectual linear, uma vez que comporta diferenças em seu interior, desacordos e discussões duradouras, mesmo entre os homens práticos e seus representantes teóricos nas escolas de negócio.

1 Tragtenberg (1974, grifo do autor) considera as "teorias da administração" "[...] ideológicas como falsa consciência da realidade" (p. 16). Explicou que "a teoria da administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia" (p. 89). Realizamos nossa discussão tentando capturar o ponto máximo de desenvolvimento do pensamento administrativo na captura das contradições sociais e, por isso, não seria coerente ter como ponto de partida analítico a consideração desse pensamento como falsa consciência da realidade, como uma apreensão deformada da realidade. Ao contrário, nossa pesquisa mostra, assumindo que Tragtenberg está correto em destacar as "determinações sociais reais", que essa "deformação do real" como produto de uma "falsa consciência" não resume bem o pensamento administrativo. Além do mais, é preciso destacar que o pensamento administrativo não é monolítico, um "universo sistemático organizado". Trata-se do reflexo das determinações sociais, mas muito ligado aos interesses sociais. Nesse sentido, não abordamos o pensamento administrativo pelas trilhas das discussões sobre "ideologia". As discussões são inúmeras e possuem muitas dificuldades (p. ex. KONDER, 2002; MÉSZÁROS, 1993; 2004; VAISMAN, 1996; 2010; ZIZEK, 1996). Então, deliberadamente optamos por desenvolver – como a introdução já revela ao seguirmos Marx de A ideologia alemã – a questão das ideias dominantes e as ideias adversárias ligadas às diferentes classes sociais sem prejuízo para a análise. Como mostramos na introdução, trata-se de uma apreensão, inclusive, da divisão do trabalho no interior das classes dominantes e as variações possíveis. Mas uma discussão inteiramente dedicada ao pensamento administrativo e aos problemas trazidos pelo debate sobre a ideologia requer um espaço exclusivo, o que inclui uma análise da compreensão que o próprio Tragtenberg faz sobre a ideologia. Trata-se de algo ainda em desenvolvimento, cujos traços iniciais já foram apontados por outros estudos (cf. PAÇO CUNHA; GUEDES, 2015).

(2) Do ponto de vista operativo, o segundo problema é mais expressivo. Quais critérios poderiam funcionar para auxiliar na identificação das recepções ao ideário marxista?

Antes de mais nada, os traços podem servir de auxílio, porém são adversos. Os traços são importantes porque é ingênuo e imprudente esperar um tratamento *ex professo* pelo *pensamento administrativo* de questões advindas do marxismo. A adversidade, adicionalmente, se dá por não haver apenas um "marxismo", mas variadas formas mais ou menos alinhadas que dificultam uma delimitação precisa. Como sinaliza Netto (2006, p. 8-9), "não existe algo como 'o marxismo'", preferindo "a tese de que há marxismos, vertentes diferenciadas e alternativas de uma já larga tradição teórico-política". Os traços, portanto, podem ser muito variados, considerando principalmente que a presença das ideias de Marx desde o final do século XIX e início do século XX marca as lutas sociais e políticas na Europa e, logo em seguida, atravessa o Atlântico. Como nos informa Konder (1992, p. 63), "trata-se, porém, de um Marx ao qual se tem acesso quase que exclusivamente através do 'marxismo' quer dizer, de uma doutrina organizada em função da necessidade de legitimar um movimento político comprometido com estruturas partidárias cada vez mais pesadas". Em termos gerais, portanto, é possível determinar que o "marxismo" "foi uma construção teórica posterior à morte de Marx" (KONDER, 1992, p. 75). A variedade de formas pelas quais se propagaram as ideias centrais de Marx (por isso marxianas) por seus colaboradores e adversários criou condições para modificações, reduções e deformações (daí marxismos) desde sua gênese, de tal modo que é prudente esperar que no *pensamento administrativo* ressoem os efeitos da propagação. De todo modo, a elaboração de Marx (2013) sobre a lógica do capital legou um conjunto de lineamentos fundamentais sobre os elementos determinantes da produção do valor e de suas consequências no mundo social. Tais lineamentos tiveram como ponto de arranque a realidade mesma, mas conjuntamente a uma crítica da economia política de seu tempo, enquanto expressão teórica dos interesses das classes proprietárias. A crítica, por seu lado, pôde se desenvolver com a elevação da luta de classes na Europa dos séculos XVIII e XIX (primeiro com os socialistas utópicos, depois com Marx e Engels e também com o anarquismo). E é com Marx que a crítica atinge seu grau mais elevado de desenvolvimento, e "na medida em que tal crítica representa uma classe específica, ela só pode representar a classe cuja missão histórica é o revolucionamento do modo de produção capitalista e a abolição final das classes: o proletariado" (MARX, 2013, p. 87), isto é, aqueles que não podem viver sem vender sua força de trabalho – algo que, portanto, está para além da mera identificação dos trabalhadores manuais na indústria.

Foi-nos importante, portanto, a apreensão de traços diretamente ligados às ideias centrais de Marx, como também daqueles traços modificados, distorcidos, etc., particularmente comuns no desenrolar dos séculos XIX e XX. Isso certamente ficará mais evidenciado no tratamento dos autores específicos, os quais mais adiante nos servirão de exemplificação das formas de recepção do marxismo no *pensamento administrativo*. É mais importante, pois, a *qualidade* da recepção em duas direções fundamentais – e não uma exaustiva avaliação da precisão das avaliações por parte dos autores do pensamento administrativo nessa recepção: i) se a recepção é direta ou indireta, isto é, por meio de citação clara e tratamento imediato das ideias de Marx ou dos "marxismos" ou, por outro lado, de reverberações mais distantes, ecos daquelas ideias, incluindo as distorções e, por outro lado, as bandeiras comuns ao movimento prático de reivindicação trabalhista; e ii) se de recusa ou de aceite que podem figurar como uma clara reticência, crítica e oposição (o que seria mais logicamente esperado do *pensamento* aqui investigado) ou clara apreensão e assimilação de determinados aspectos. Esse recurso dicotômico (direta/indireta e recusa/aceitação) não segue necessariamente uma cronologia das obras dos autores do pensamento administrativo e não é nada além de um procedimento que auxilie na *exposição* (e não na investigação) da qualidade da recepção e, portanto, comporta *graus relativos* entre os extremos. Em termos sintéticos, essa classificação simplificada serve à explicitação dos resultados da pesquisa na forma presente de artigo científico, mas não guiou a investigação propriamente dita. Sobre esse último aspecto, é preciso dizer outros detalhes importantes.

(3) O terceiro problema diz respeito precisamente a esses detalhes aludidos. A investigação se deu basicamente pela leitura de variados autores alinhados ao *pensamento administrativo*, sobretudo do final do século XIX e do transcorrer do século seguinte. A atenção recaiu centralmente sobre aqueles autores que gozam de reputação histórica e ocupam lugar de destaque naquele *pensamento*. Tentamos cobrir uma lista considerável de autores, mas terminamos, por uma questão de conveniência, concentrando-nos naqueles que mais frequentemente aparecem citados nos livros didáticos daquilo que se convencionou chamar de *Teoria geral da administração*. Buscamos identificar os traços das recepções, considerando, ainda que brevemente, os momentos históricos nos quais tais autores chegaram aos seus achados. A leitura dos textos promoveu constatações acerca daqueles escritos mais emblemáticos e consistentes para a problemática em pauta. Terminamos por deixar para outra oportunidade autores como Barnard, Follett, Sheldon, Katz e Kahn etc. Isso nos permitiu maior atenção aos textos de Taylor (*Princípios de administração científica*, 1911); Fayol (*Administração industrial e geral*, 1916); Mayo (*Problemas humanos de uma civilização industrial*, 1933); Drucker (*The concept of corporation*, 1946, o Prefácio, de 1969, e a nova edição de *The end of economic man*, originalmente publicado em 1939); e Etzioni (*Organizações modernas*, 1964), cobrindo um período entre 1911 e 1969, embora nossa investigação tenha começado por textos do início do século XX (*Shop management*, 1903, de Taylor, e *Primer of scientific management*, 1912, de Gilbreth) e alcançado publicações dos anos de 1970 e 1980 (*In search of excellence*, de Peter e Waterman, e *The M-Form Society*, de Ouchi). Optamos, no entanto, por restringir a exposição ao primeiro período indicado (1911-1969), por conter o espectro da recepção ao ideário marxista que varia da recusa indireta à recepção direta de assimilação, não sem modificações, como veremos.

As formas de recepção

Antes de apresentarmos os elementos que explicitam as formas de recepção nos tópicos subsequentes, cada tópico contém alguns poucos, sumários e aproximados apontamentos sobre os possíveis pontos de contato entre os autores ora investigados e o ideário marxista. Nosso tom especulativo nesses apontamentos se deve ao fato de que cada autor exigiria uma análise mais profunda e uma investigação histórica impossíveis de serem realizadas no atual estágio da pesquisa e expostas nos marcos de um único artigo. As dificuldades seriam muitas, uma vez que seriam exigidos estudos biográficos extensos. No entanto, não podem deixar de figurar alguns enlaces que ajudariam a explicar, sem reduzir a isso, a qualidade da recepção de cada autor com relação ao ideário marxista, embora nosso alvo central sejam os textos elaborados por esses autores do pensamento administrativo.

Nesse último sentido, no e antes do período 1911-69, o ideário marxista circulou de formas muito distintas. Chegou em solo estadunidense por diferentes vias, principalmente pelos artigos de Marx publicados no *New York Tribune* (1852-61), jornais comunistas existentes no final do século XIX, viajantes americanos que traziam informações do velho continente e também por imigrantes que cruzaram o Atlântico em busca da "terra da oportunidade e liberdade", nos diferentes fluxos migratórios do século XIX e XX. Como dito antes, esse ideário é forjado por inúmeras influências e correntes, cuja identificação oscila da mera terminologia à indicação direta das ideias de Marx ou dos marxismos.

Recepção indireta de recusa (Taylor)

O norte-americano Taylor² teve longa experiência com o chão de fábrica e contato direto com operários. A partir daquilo que seu texto (*Princípios de administração científica*) revela indiretamente, parece ter tido contato por ecos muito distantes das

2 Frederick W. Taylor. Disponível em: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/584820/Frederick-W-Taylor>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

ideias de Marx e do marxismo já diluídas no movimento dos trabalhadores americanos (principalmente sindicalistas e filantropos) e por notícias da situação industrial inglesa, do agravamento da luta de classes naquele território, à qual se atribuía a perda de produtividade daquele país.

Como aludido na introdução, Taylor constitui um dos momentos intermediários na divisão do trabalho na classe dominante. Atuou, por um lado, na prática gerencial, coordenando a força de trabalho, e, por outro, divulgando essas experiências na forma escrita e em pronunciamentos, o que constitui seu momento como representante teórico. É verdade que sua obra aqui examinada, *Princípios de administração científica*, é muito mais um manual técnico do que um tratado sobre a sociedade, mas existem nele importantes delineamentos das relações sociais em determinado estágio de desenvolvimento do capitalismo, que permitem a apreensão da forma pela qual a recepção do ideário marxista aparece em seus escritos.

A elaboração do autor pressupõe inteiramente a relação conflitiva entre capital e trabalho. O autor evidencia a sua preocupação com as animosidades entre “empregadores e empregados” – para usar sua terminologia –, destacando que os sindicatos ocupam uma posição de vilania, como podemos acompanhar nas seguintes passagens:

E não há dúvida de que, em todo o mundo industrial, grande parte das organizações de empregadores, bem como de empregados, procura a guerra, antes que a paz, e talvez a maioria, de ambas as partes, não acredite que seja possível manter relações mútuas, de modo que seus interesses se tornem idênticos. [...] a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo (TAYLOR, 1995, p. 24-25).

Em consequência dessa ideia errônea [de que é contra os interesses dos trabalhadores “produzir diariamente tanto quanto possível”], grande proporção de operários de ambos os países [EUA e Inglaterra] trabalha propositadamente devagar, a fim de reduzir a produção. Quase todos os sindicatos organizam ou estão organizando normas, destinadas a diminuir a produção dos operários; os homens que têm grande influência nas classes obreiras, os líderes trabalhistas, bem como pessoas com sentimentos filantrópicos que os ajudam, propagam diariamente este erro, afirmando que os operários trabalham demais (TAYLOR, 1995, p. 29).

Nessas curtas passagens vemos muitas questões. Taylor atribui o existente conflito entre “empregadores e empregados” a uma má compreensão, a uma crença equivocada, a uma “ideia errônea”. Não hesita em reprimir a sistemática resistência dos trabalhadores aos imperativos da produção, isto é, a diminuição deliberada da produtividade como expressão da luta intestina entre capital e trabalho.

Na mesma direção, recusa o argumento de que os trabalhadores trabalhavam demasiadamente, argumento que expressa de modo desajeitado o problema da exploração do trabalho, da produção do mais-valor absoluto e relativo (MARX, 2013, p. 255ss; 387ss; 577ss). A *exploração do trabalho* marxianamente compreendida, em síntese, pelo fato da necessidade prática do capitalismo em que o trabalho cria mais riqueza do que o valor da força de trabalho, assumiu formas bastante diversas nas lutas encaminhadas pelos “líderes trabalhistas” a quem Taylor se refere. O que o movimento trabalhista parece ter compreendido muito bem, no entanto, vai na direção oposta a Taylor. A realidade mesma confirma o nexos existente entre o aumento da produtividade do trabalho e a diminuição do valor da força de trabalho, porque o “aumento na produtividade do trabalho faz cair o valor da força de trabalho e, com isso, aumenta o mais-valor, assim como, em sentido inverso, a diminuição da produtividade eleva o valor da força de trabalho e reduz o mais-valor” (MARX, 2013, p. 588).

É interessante destacar uma vez mais que a força das coisas reais se impõe contra os argumentos de Taylor. Os próprios resultados alcançados pelo autor estadunidense com a aplicação técnica de seus princípios contradizem seu argumento de que os trabalhadores são portadores da “ideia errônea”, segundo a qual o aumento da produtividade é contrário aos seus interesses nessa relação com o capital; frise-se: nessa relação com o capital. Ele mostra que com seu “novo sistema” o número de trabalhadores, em um caso específico, caiu de algo entre 400 e 600 para 140, mas a produtividade mais que triplicou e os custos totais com salários caíram em média de \$ 575 (considerando 500 trabalhadores como média) para \$ 263,2 (cf. TAYLOR, 1995, p. 59).

Taylor ainda identifica, como vemos na passagem destacada anteriormente, que a efervescência dos conflitos se apresentava extremamente hostil aos interesses dominantes. Reagindo a esse efeito, apregoa que sua eliminação reside na tomada de consciência de que o conflito não tem razão de ser, dado que “empregadores e empregados” têm interesses confluentes. Como se vê, Taylor faz avaliações problemáticas da realidade e suas soluções práticas refletem isso, de modo que os resultados das medidas inclusive contrariam seus argumentos centrais.

É de se dizer que o ideário marxista volta-se para a organização dos trabalhadores, objetivando a superação do modo de produção capitalista, mas não é possível provar a partir dos materiais a nós disponíveis que os movimentos operários aos quais Taylor se refere são de orientação marxista. Contudo, a preocupação evidente com essas próprias organizações e com as relações entre classes mostra que o autor estadunidense enfrenta indiretamente problemáticas que assumem importância ao marxismo em suas diferentes versões. Isso se faz presente pela posição contrária de Taylor frente às duas questões aludidas: a exploração do trabalho e o antagonismo de classes manifesto na divergência de interesses. Tendo em mente que discutimos o problema da exploração, faz-se necessário salientar que a tese da identidade de interesses (entre capital e trabalho) não é exclusividade da elaboração teórica de tipo tayloriana, pois tem ressonâncias durante o século XIX e é constituinte, em geral, do ideário dominante. Conforme esclarece Engels, em um texto original de 1880:

A luta de classes entre o proletariado e a burguesia passou a ocupar o primeiro plano da história dos países europeus mais avançados, ao mesmo ritmo em que se desenvolvia neles, por um lado, a grande indústria, e por outro lado, a dominação política recém-conquistada da burguesia. Os fatos refutavam cada vez mais rotundamente as doutrinas burguesas da identidade de interesses entre o capital e o trabalho e da harmonia universal e do bem-estar geral das nações, como fruto da livre concorrência (ENGELS, 1980, p. 52).

Portanto, como afirma Engels, o desenvolvimento das forças produtivas propiciou, ao mesmo tempo, a deflagração do conflito de classes e o desenvolvimento de uma doutrina teórica da burguesia que, ainda embrionária, afirmava a harmonia e o bem-estar como decorrências lógicas da livre concorrência, afirmação essa sem compromisso algum com o movimento histórico real. Mais importante: essa mesma doutrina sustentava uma identidade de interesses que a própria realidade fornece provas do contrário. Nesse sentido, o pensamento administrativo, representado em um Taylor, tem pés firmes nesse tipo de ideário e o reproduz acriticamente, como pode ser constatado pela leitura dos *Princípios de administração científica*.

Tanto a constatação de Taylor quanto sua solução prática explicitam sua posição em meio à luta de classes: trata-se de uma expressão teórico-prática dos interesses materiais das classes dominantes. Isso se revela cabalmente quando reconhece que os bons encaminhamentos por ele conseguidos na aplicação de suas técnicas devem-se “em virtude de não ser filho de operário” e que, por esse motivo, “os donos da fábrica acreditavam que eu tomaria o interesse da empresa em maior conta que os outros trabalhadores e depositaram em mim mais confiança que nos mecânicos, seus subordinados” (TAYLOR, 1995, p. 48). Ademais, explica que o fato de não “ter sido” nem “vivido com os trabalhadores” evitou que recebesse “pressão social” (TAYLOR, 1995, p. 49), na direção oposta ao melhor interesse da empresa.

Constata-se, por fim, que não há no material de Taylor uma referência direta ao marxismo, a não ser indiretamente, por mediação dos movimentos trabalhistas e da luta sindical, que poderiam ter recebido influências do ideário marxista; isso, porém, é incerto. Além do mais, tudo indica que a existência do conflito entre “empregadores e empregados” é, para nosso autor, um erro de entendimento. Essa relação conflitiva deveria ser sujeita a uma colaboração para que os problemas observados fossem resolvidos.

Recepção direta de recusa (Mayo, Drucker)

Mayo

Mayo³, por seu lado, teve uma formação universitária em filosofia e psicologia na Austrália em 1907, mas estabeleceu moradia antes em Londres. Fixou cátedra nos Estados Unidos em 1922, onde, pouco tempo depois, tornara-se professor na Harvard School of Business Administration. Possivelmente, teve algum contato com o ideário marxista no período de formação universitária. Porém, ao se julgar a partir do material aqui analisado (*Problemas humanos de uma civilização industrial*), grande parte da sua leitura acerca do ideário marxista parece ser proveniente da intensificada luta ideopolítica já estabelecida nos anos de 1930, período que em publica seu famoso livro (1933), sob influência de Pareto e Durkheim, apenas quatro anos depois da crise de 1929; época de alguma contestação, no próprio território estadunidense, acerca do funcionamento do capitalismo.

Na obra supracitada, Mayo faz constatações de inspiração em Durkheim (*anomia*) acerca da “desintegração social” na sociedade industrial (“socialista ou capitalista”), responsável por um alto grau de perda de sentido na vida social, por um aumento na violência, por um aumento dos sentimentos mórbidos etc. Sua constatação exige, também do seu ponto de vista, medidas que possam fazer frente a essa perda dos laços comunitários, fazendo-os germinar novamente no interior da indústria. A medida mais cabal é melhorar as condições sociais (e não técnicas) do trabalho (supervisão não coercitiva, mais autonomia, liberdade de conversa etc.), mostrando inclusive como tais alterações implicam em vigorosos aumentos da produtividade e diminuição dos custos com rotatividade. Isso o coloca em condições de exercer uma atividade manipulativa das relações sociais, em que o fortalecimento dos laços afetivos entre os trabalhadores na indústria (ainda que isso revele de fato traços de uma humanização) é o meio para a realização dos fins do capital. Chega mesmo a sugerir positivamente fazer a empresa aparecer como uma “entidade mítica” (MAYO, 2003, p. 96) aos trabalhadores. Logo de partida, é possível ver que as constatações e medidas sustentadas por Mayo não contradizem os interesses das classes dominantes. Ao contrário, no transcorrer do livro fica evidenciado seu clamor, a partir da inspiração em Pareto, pela renovação da “elite administrativa”, tanto na esfera econômica quanto na política (cf. MAYO, 2003, p. 176ss).

Disso resulta que Mayo não avança na discussão da relação entre empregadores e empregados, mas traz à tona elementos intimamente ligados ao marxismo. Esse último traço, que o distingue de Taylor, caracteriza-o também como expressão de uma recepção mais direta ao ideário marxista. Com efeito, no tocante ao conflito que corta a indústria, Mayo salienta que, a despeito de todo o desenvolvimento econômico e social durante o século XIX, um problema persistia no que diz respeito à questão das diferentes classes. Podemos ler que:

Há um importante aspecto do problema entre empregador e empregado que persistiu através de um século de mudança na organização industrial, nos salários e nas condições de trabalho. [...] Isso pode ser sumariamente expresso no argumento de que em nenhum outro momento desde a Revolução Industrial houve, exceto esporadicamente aqui e ali, algo próximo da natureza de uma colaboração efetiva e sincera entre os grupos administrativos e dos trabalhadores na indústria (MAYO, 2003, p. 171).

A maneira como o autor avalia a questão é esclarecedora de sua posição na relação de classes. O grande problema da relação entre “empregador e empregado” para Mayo é, portanto, a ausência de uma profunda e calorosa colaboração entre ambos. Ele preconiza que a colaboração entre o “grupo administrativo” e o “grupo dos trabalhadores” seria a medida resolutive efetiva dos problemas que persistiam, a despeito dos avanços nos “salários e nas condições de trabalho”. Embora tenha

3 George Elton Mayo. Disponível em: <<http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

mais erudição que Taylor, construindo sólida carreira como professor universitário e ocupando uma posição relativamente distinta na divisão do trabalho no interior da classe dominante, Mayo não progride na questão do conflito de classes, conservando os mesmos resultados alcançados por Taylor, ou seja, trata-se de um problema que pode ser resolvido com a integração colaborativa entre os lados opostos. Para Mayo, basta que colaborem efetiva e incondicionalmente, deixando intactos os condicionantes sociais que cindem a “administração”, de um lado – como representantes práticos dos interesses do capital –, e o trabalho, de outro. Tenhamos em mente que “grupo administrativo” é, em larga medida, também trabalho assalariado. Para nosso autor australiano, no entanto, mostra-se à percepção tão somente as formas de expressão da relação antagonica entre capital e trabalho ao fundo. Estacionar nesse momento fenomênico não é exclusividade de Mayo, como veremos mais adiante com Etzioni.

Se essa forma de constatação do problema por parte de Mayo já denuncia sua posição no interior da relação de classes, outras passagens são ricas para indicar a qualidade de sua recepção frente ao ideário marxista. Depois de apresentar considerações de que as *trade unions* (os sindicatos), ao defenderem os interesses dos trabalhadores, não são mais do que “organizações de baixo nível” que empreendem uma “reação conservadora” (MAYO, 2003, p. 174) frente às inovações técnicas do capitalismo, escreveu que:

Socialismo, comunismo, marxismo parece ser irrelevante aos eventos industriais do século XX. Essas doutrinas provavelmente expressam o desejo dos trabalhadores em recapturar algo da perdida solidariedade humana. O comunismo russo, porém, embora reivindique essa finalidade, parece ser expressivo dos métodos do século XX mais do que um ideal de solidariedade humana. [...]. Mas as concepções do trabalho e da organização industrial as quais tais métodos expressam estão mais proximamente relacionados à lógica da engenharia do século XX do que com a ditadura do proletariado de Marx (MAYO, 2003, p. 174-175).

Uma análise unilateral dos *sindicatos* como reação conservadora desemboca em uma avaliação igualmente unilateral do ideário marxista como sendo expressão de uma “perda solidariedade humana”, uma espécie de romantismo. Para Mayo, tudo se passa como se tal ideário fosse o clamor para um retorno a uma idílica era passada. Como não parece conhecer efetivamente as inclinações mais autênticas do marxismo, as quais não obstruem de modo algum o avanço das forças produtivas para a criação de “uma forma superior de sociedade” (cf. MARX, 2013, p. 667), termina também por considerar de modo preconceituoso e sem maiores cuidados a “ditadura do proletário” como um movimento essencialmente conservador. Mas basta lembrar que o material mais famoso sobre isso, o *Manifesto do partido comunista*, liga diretamente tal movimento com a “conquista da democracia” (cf. MARX; ENGELS, 1998, p. 58). Isso leva à constatação de que os conhecimentos sobre o ideário marxista de Mayo, ainda que tenha tido formação universitária, não ultrapassam o senso comum amplamente formado no transcorrer dos acontecimentos históricos. Isso ainda fica patente quando escreve que:

Se as previsões dos engenheiros possuem algum valor, nós estamos próximos de entrar numa era na qual nossa produção material será realizada por máquinas dirigidas por engenheiros, e o trabalhador, como nós os concebemos no presente momento, não mais serão requeridos pela indústria. Se isso está para ser, então a história irá registrar não o triunfo, mas a extinção do proletariado. E as teorias comunistas da revolução serão superadas (MAYO, 2003, p. 175).

A compreensão de Mayo é bastante redutora, pois o *proletariado*, da forma como já dissemos, não compreende apenas trabalhadores fabris ou manuais, mesmo que à época constituíssem maior parte da classe trabalhadora. Administradores e engenheiros (ainda que subjetivamente não tenham isso muito em conta) também estão incluídos consideravelmente e de modo contraditório nessa classe (cf. PAÇO CUNHA, 2014), assim como todos aqueles que não possuem meios de produção caem também na classe dos proletariados que precisam vender suas forças de trabalho nos diferentes setores econômicos e além dessa esfera diretamente. Portanto, a solução puramente técnica insinuada pelo autor na passagem não extinguiria o proletariado. Além do

mais, como já indicado, a missão histórica da classe trabalhadora não é fazer triunfar uma nova sociedade de classe, mas precisamente extinguir a classe proletária, o que só é possível pela superação de todas as classes. Dito de outra forma, não se trata de uma "nova dominação de classe", de um "novo poder político", pois "a condição da libertação da classe laboriosa é a abolição de toda classe" (MARX, 1985, p. 160). Mayo desconhece em absoluto essas questões fundamentais.

Por esses motivos, é possível constatar que em *Problemas humanos de uma civilização industrial* encontramos uma recepção de profunda recusa e de forma direta do ideário marxista, mas também de qualidade questionável. Mayo, na qualidade de um representante teórico da classe dominante, rejeita, por via da redução e distorção, o ideário que representa os interesses da classe trabalhadora.

Drucker

Drucker⁴, ao seu turno, vinha de família judia convertida ao cristianismo. Provavelmente teve contato primeiro com o ideário marxista ainda na Alemanha, durante sua formação em direito e economia. Depois de curta temporada em Londres, instalou-se como estadunidense naturalizado a partir de 1947 e trabalha como professor e consultor de empresas. Possivelmente foi testemunha, no período em que viveu na Alemanha, do revisionismo do marxismo promovido pela social-democracia alemã (Bernstein) e das influências do positivismo sobre o marxismo (particularmente Kautsky). Não por menos, já na década de 1940 identifica marxismo e totalitarismo, como veremos a seguir.

Apresentando uma posição mais incisiva do que Mayo, Drucker lança mão de postulados e comparações para destilar sua crítica, faz abertamente a referência tanto a Marx quanto ao marxismo, dedicando inúmeras páginas para tratar de seu adversário ideológico. De tal maneira, não é possível aqui esgotar a real compreensão do marxismo dada por Drucker.

No tocante às relações conflituosas, esta é uma questão que sequer aparece para Drucker, pois, para ele, cada vez mais tanto a burguesia quanto o proletariado estavam se esvaziando enquanto classes, face ao aparecimento de uma posição intermediária privilegiada: "quanto maior fica a unidade, maior é o número de posições intermediárias privilegiadas, das quais os titulares não são nem empresários independentes tampouco membros desiguais do proletariado" (DRUCKER, 2003, p. 37-38). Essa tese, segundo o autor, já podia ser constatada como plenamente realizada nos Estados Unidos da década de 1940: "A sociedade de 'classe média' do sonho americano é assim realmente uma sociedade sem classes, mas uma sociedade baseada não na igualdade de recompensas como na utopia dos marxistas senão na igualdade de justiça" (DRUCKER, 1983, p. 138-139). Essa "classe média" é a materialização do "sonho americano de uma sociedade sem classes", porém, não é baseada em uma "igualdade de recompensas" utópica do marxismo. Drucker dá mostras de que não compreende o fim das classes como condição para uma sociedade sem elas. Para ele, pode haver uma sociedade sem classes, mas com classes! Em uma sociedade sem classes não segue existindo uma classe média, uma vez que esta pressupõe a existência de outras classes nos polos extremos. Ora, as classes não desaparecem por decreto verbal e por deficiência de lógica formal. Além do mais, não compreende que a superação das classes está diretamente ligada à superação do modo de produção capitalista e não a uma "igualdade de recompensas". Aliás, Marx (1985) criticou essa tendência romântica em Proudhon.

Disso se segue que a superação do conflito de classes se dá, portanto, não por ascensão social ou por intermédio da classe dominante, assegurando à classe trabalhadora condições mais favoráveis, como utópicos "salários iguais" no próprio capitalismo, mas sim por intermédio da própria classe trabalhadora, rompendo com a

⁴ Peter F. Drucker. Disponível em: <<http://www.druckerinstitute.com/peter-druckers-life-and-legacy/druckers-career-timeline-and-bibliography/>>; <<http://druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/biography>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

propriedade privada, dos meios de produção da riqueza, em direção a um novo modo de produção. Na verdade, essa formulação da "classe média" que Drucker sustenta carece de rigor científico e abunda em superficialidade, visto que o próprio autor admite se basear em uma pesquisa de opinião: "uma pesquisa de opinião conduzida pela revista *Fortune* há alguns anos atrás, os definiu, em esmagadora maioria de mais de noventa por cento como, pertencentes à 'classe média'" (DRUCKER, 1983, p. 137). Mas nada disse sobre outra pesquisa realizada pouco depois dessa primeira, em que foi inserida a opção "classe trabalhadora". Na edição, a maioria esmagadora incluiu-se voluntariamente nessa categoria (cf. BRAVERMAN, 1998, p. 19).

A recepção de Drucker com relação ao ideário marxista se expressa também pela identificação forçada que produz entre o nazismo e o marxismo. À guisa de explicação, muitos teóricos de origem judaica (como Drucker, antes da conversão ao cristianismo), como aqueles ligados à chamada Escola de Frankfurt, também foram testemunhas do mesmo período histórico da ascensão do nazismo e não produziram esse tipo de identificação construída por Drucker. A despeito disso, nosso autor argumenta que o marxismo fracassou ao colocar em prática seu projeto revolucionário e que, ao mesmo tempo, forneceu ao nazismo aparato teórico e prático:

Na medida em que o marxismo falhou como um credo revolucionário em países industrializados, causou impacto duradouro nas crenças políticas do continente europeu. Preparou as massas para o totalitarismo. As tornou propensas à lógica de visões artificiais, absolutistas e apocalípticas. Por estas razões, o marxismo merece ser chamado de pai do hitlerismo. O marxismo também legou ao totalitarismo de nosso tempo o molde e estrutura de ideias e pensamento político. E a causa definitiva da ascensão do totalitarismo foi o fracasso total do marxismo em fazer sentido na realidade política e na experiência social (DRUCKER, 2003, p. 13).

Drucker faz afirmações categóricas, as quais, no entanto, necessitam de sustentação ao atribuir ao marxismo características que moldaram o nazismo na Alemanha. Em suma, em sua opinião, o marxismo falhou como teoria revolucionária e alienou as massas, as tornou propensas aos ideais absolutistas. Ele não apresenta provas de que o marxismo realmente armou teoricamente Hitler. Ele culpa o ideário marxista pelos movimentos da social-democracia alemã, ao invés de considerar as condições econômicas, sociais e políticas da época. Isso prova que a recepção de Drucker é direta e profundamente negativa, mas prova também que sua leitura possui deficiências colossais ou teve influências dadas pelo senso comum, porque não se trata de um ideário apocalíptico, do homem determinado ou absolutista. Acerca da dimensão política, Marx explicou que "a classe laboriosa substituirá, no curso do seu desenvolvimento, a antiga sociedade civil por uma associação que excluirá as classes e seu antagonismo, e não haverá mais poder político propriamente dito, já que o poder político é o resumo oficial do antagonismo na sociedade civil" (MARX, 1985, p. 160).

Que ideário absolutista afirmaria a necessária superação do poder político?

Adicionalmente, não se pode ligar Marx ao totalitarismo porque, sob esse aspecto, argumentava justamente a respeito da preponderância da organização social sobre a política. Ele colocava em primeiro plano a revolução social que findaria o antagonismo de classes, antagonismo que viabiliza qualquer movimento totalitário, seja ele capitalista ou "socialista". Não se trata, pois, de uma centralização de poder autocrática, uma organização política que acima de tudo se põe para reafirmar a ordem capitalista. Reconhecidamente, por outro lado, o movimento operário do partido social-democrata alemão, que tinha determinadas aspirações marxistas, moveu-se para o lado do capital, inclusive a favor do partido nazista. Mas, como salienta Netto, essa fração do marxismo logo se afastou dos ideais revolucionários de Marx:

Do colapso da Segunda Internacional restou, pois, no plano político, uma profunda divisão que até hoje separa as correntes do movimento operário originalmente inspiradas em Marx: de um lado, os social-democratas (frequentemente aglutinados em partidos socialistas de corte reformista), no mais das vezes integrados no jogo político burguês; de outro, os revolucionários que, a partir daí, passaram a denominar-se comunistas (NETTO, 2006, p. 46).

A debandada da social democracia representou apenas uma parte dos grupos originalmente marxistas e os ideais revolucionários foram conservados em outras frentes. O fato de a internacional socialista não obter êxito em promover uma revolução nos países europeus não foi suficiente para resultar no fim do marxismo. Ainda hoje, existem organizações de trabalhadores e partidos políticos que retêm influências do ideário marxista com finalidade revolucionária, nomeadamente comunistas, contrariando a assertiva de Drucker de que após o fim da Primeira Guerra Mundial o "marxismo rapidamente perdeu seu vigor e tornou-se um cântico ritualizado, mas sem sentido" (DRUCKER, 2003, p. 34). Há quem sustente (no final da década de 1950) o contrário, de que o marxismo é "a filosofia de nosso tempo da qual não podemos ir para além" (SARTRE, 1963, p. xxxiv), que, "longe de estar exaurido, o marxismo é ainda muito jovem, quase em sua infância ele apenas começou a se desenvolver. Ele permanece sendo, portanto, a filosofia de nosso tempo. Não podemos ir além dela pois não fomos além das circunstâncias que a engendraram" (SARTRE, 1963, p. 30).

E hoje testemunhamos sempre um retorno às ideias de Marx quando alguma crise se avizinha. De toda forma, Drucker guardava certa proximidade com o juízo de Mayo com relação a um suposto romantismo do ideário marxista, uma bucólica volta a eras idílicas do passado remoto. Para Drucker, Marx ou o marxismo sempre são colocados à parte do avanço das forças produtivas, inclusive ele imputa o fracasso do marxismo à sua visão turva quanto à revolução produtiva⁵, como se o marxismo preconizasse o oposto do avanço daquelas forças. O autor compreende que, para Marx, uma revolução social desencadearia o retrocesso total da humanidade, como ele afirmou ao comparar Marx e Rousseau: "Se eu novamente puder apontar para os achados da antropologia moderna: o conceito sentimental de 'igualdade primitiva' popularizado por Rousseau e Marx se esgotou completamente" (DRUCKER, 1983, p. 242). Drucker sugere, assim, que há no ideário marxista uma posição reacionária, de recusa do capitalismo para um retorno a uma sociabilidade primitiva. Acerca do movimento histórico e do desenrolar das relações de produção, no entanto, não restam dúvidas de que Marx compreendia um movimento completamente diferente. Disse ele, por exemplo, em referência aos movimentos revolucionários dos trabalhadores do século XIX: "não é do passado, mas unicamente do futuro, que a revolução social [...] pode colher a sua poesia" (MARX, 2011b, p. 28). Sem mencionar que "as forças produtivas, porém, que se desenvolvem no seio da sociedade burguesa criam, ao mesmo tempo, as condições materiais para a solução desse antagonismo" entre as relações de produção e as forças produtivas. E completou: "com esta formação social [capitalista] se encerra, portanto, a pré-história da sociedade humana" (MARX, 1974, p. 136). Trata-se, portanto, não de um retrocesso, de um alegado romantismo sentimental, mas do aproveitamento dos avanços do capitalismo para a construção de uma sociedade superior, mais desenvolvida e sem classes, sem dominação do homem sobre o homem.

Também como Mayo, nutria profunda desconfiança em relação aos sindicatos. Considerava, inclusive, que "[...] os sindicatos estão no início e numa natureza básica negativa; eles são anticorpos. Foram construídos para proteger os trabalhadores contra a administração, contra a sociedade" (DRUCKER, 1983, p. 161). Drucker não poupa adjetivações: "antissocial", "clara chantagem contra a sociedade" (DRUCKER, 1983, p. 161). A despeito dos reais problemas dos sindicatos, eles foram e ainda são em certa medida instrumentos de luta dos interesses dos trabalhadores. O que Drucker, na verdade, tem em mente, é promover "uma integração dos trabalhadores como parceiros no sistema industrial e como cidadãos *na* sociedade" (DRUCKER,

5 Em outro momento, Drucker faz a seguinte pergunta e responde imediatamente: "O que, então, supera as inevitáveis contradições do capitalismo, a 'alienação' e a 'pauperização' da classe trabalhadora, e com isso toda a noção de proletariado? [...] dois anos antes da morte de Marx, a Revolução da Produtividade já havia começado. Em 1881, um Americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), primeiro a aplicar o conhecimento para o estudo do trabalho, à análise do trabalho, e à engenharia do trabalho [...]. Taylor, em outras palavras, viu o que Marx viu – o mesmo que Disraeli, Bismarck e Henry James. Mas ele viu o que eles falharam em ver: que o conflito era desnecessário. Ele tornou os trabalhadores produtivos de modo que pudessem ganhar dinheiro decente" (DRUCKER, 2003, p. 163).

1983, p. 161, grifo do autor). Daí o papel a ser desempenhado, do ponto de vista do autor, pelos sindicatos: "É de se esperar que os sindicatos possam eventualmente tornarem-se instituições da sociedade mais do que instituições contra a sociedade, e possam participar na grande e árdua tarefa de integrar os trabalhadores como cidadãos na sociedade industrial. Até agora, porém, eles sequer abordaram essa tarefa" (DRUCKER, 1983, p. 162).

As medidas para solucionar as tensões são, por um lado, o desenvolvimento da produtividade (ver nota de rodapé 5) e, por outro, integrar os trabalhadores como "parceiros" da indústria. Em outras palavras, busca-se manter as coisas como estão, tornando os trabalhadores – por meio dos sindicatos alinhados aos interesses das empresas – participantes integrados no desenvolvimento das estruturas de sua própria dominação. Eis a sociedade "sem classes", mas com classes, de Drucker.

Por um lado, a argumentação de Marx sobre a superação do capitalismo e das classes para uma formação social superior mostra o mal-entendido disseminado por Drucker. Ajuda a revelar não apenas que a recepção é direta e negativa, de recusa, mas também que contém problemas fundamentais de leitura porque prova lidar com um ideário marxista que não existe ou existe apenas para seus adversários, apenas para os representantes teóricos dos interesses das classes dominantes. Por outro, a posição de Drucker sobre os sindicatos, e particularmente no que tange à integração dos trabalhadores como parceiros na indústria, na sociedade capitalista, ajuda a revelar a quais interesses sociais nosso autor mais se alinha. No conjunto se apresenta uma recepção direta de recusa, mas também de qualidade questionável.

Não devemos criticar Drucker por recusar os traços do ideário marxista e por estar imbuído de uma missão infatigável de derrotar o marxismo, mas por tomar traços falsos como verdadeiros de maneira completamente negligente e sem dar as provas para seus argumentos. Como não fornece tais provas, termina por não enfrentar de fato seu adversário intelectual (o ideário marxista), mas vive da formulação de absurdos, o que indubitavelmente desqualifica sua análise, embora revele com força maior uma forma de recepção direta de recusa.

Recepção indireta de aceite não pleno (Fayol)

Fayol⁶ teve a maior parte de sua criação na França. As marcas do marxismo e das bandeiras trabalhistas são profundas nesse país, em função das lutas econômico-políticas durante todo o século XIX, sobretudo as revoluções dos trabalhadores de 1848 e 1871. O ideário marxista esteve de maneiras adversas ligado, sobretudo, a essa segunda data (ROSENBERG, 1986), no que ficou conhecido por Comuna de Paris – algo de que provavelmente Fayol fora testemunha ocular. Não seria surpresa que essas circunstâncias deixassem algumas marcas na sociedade francesa, assim como na formação ideal do executivo em tela.

Com efeito, das formas de recepção que até agora temos indicado, Fayol (1964; 1931) apresenta alguma ambiguidade porque, simultaneamente, compreende haver uma relação conflituosa entre capital e trabalho e sugere a existência de meios apenas paliativos para promover uma relativa "paz industrial", seguindo sua dicção. Em meio às muitas analogias com o mundo biológico que encontramos no transcórre de *Administração industrial e geral*, surgem duas questões difíceis de serem reduzidas à esfera puramente orgânica: a divergência de interesses sociais e a remuneração da força de trabalho. Dada a dificuldade, nosso autor se vê obrigado a lidar com os problemas tais como são: *sociais*. Sua análise, porém, não trata *diretamente* do ideário marxista em geral ou de Marx em particular, mas com as suas ressonâncias.

Por um lado, Fayol expressa a atividade do administrador como aquela que se realiza no interior de uma relação de forças. Da forma como escreveu, "dois interesses de ordem diferentes, mas igualmente respeitáveis se apresentam; é preciso encontrar

6 Jules Henri Fayol. Disponível em: <<http://www.anales.org/archives/x/fayol.html>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

uma conciliação. É uma das grandes dificuldades do governo” (FAYOL, 1964, p. 38; 1931, p. 36). Trata-se de um reflexo não plenamente autêntico de uma contradição real. A *função de governar* (para a qual a tradução brasileira preferiu *direção*, cf. FAYOL, 1964, p. 13; 1931, p. 13-14) aqui termina por expressar, em oposição a Taylor e a Drucker ao menos, a possibilidade da existência de interesses divergentes entre capital e trabalho, o que coloca nosso autor em uma melhor posição de avaliação da realidade do que seus amigos no outro lado do Atlântico, embora caia na conciliação como medida prática imediata. Mas o ponto alto da análise de Fayol, e que revela de modo mais completo sua recepção com relação ao marxismo ou ao encaminhamento das reivindicações das classes trabalhadoras, aparece na discussão sobre a remuneração.

Nessa direção, de outro lado, o tópico a respeito da participação nos lucros é elucidativo. Nele Fayol escreveu que “a ideia de fazer os operários participarem dos lucros é muito sedutora. Parece que é daí que surgirá o acordo entre o capital e o trabalho. Mas a fórmula prática desse acordo não foi ainda encontrada” (FAYOL, 1964, p. 43; 1931, p. 41). É interessante notar o tom cético do autor em relação à possibilidade de que alguma medida dessa natureza e nessa ordem de coisas possa estabelecer um acordo entre capital e trabalho. A partir dessa afirmação inicial, Fayol analisa as dificuldades de variadas formas de empresas privadas e públicas em levarem adiante alguma política satisfatória de participação nos lucros. Essa análise culmina na constatação de que tal política seria mais viável em “empresas econômicas prósperas”. Seu ceticismo novamente se apresenta ao afirmar que “o desejo de conciliar e harmonizar os interesses dos operários e do patrão não é em parte alguma tão grande como nas indústrias mineiras e metalúrgicas francesas”. Em seguida interdita: “Ora, não conheço nessas indústrias a aplicação precisa da participação dos operários nos lucros”. Mesmo nas empresas em que tal política seria mais viável, no caso concreto das metalúrgicas e indústrias mineiras da França, não se encontra a realização efetiva da participação nos lucros. O ponto alto, no entanto, vem em seguida: “pode-se concluir, destarte, imediatamente, que o problema é difícil, se não impossível” (FAYOL, 1964, p. 43; 1931, p. 41).

O senso de realidade de Fayol é algo importante de se destacar porque parece contrariar, ainda que relativamente, os interesses da classe a que pertence. Mesmo que seja um executivo de alto escalão, comprometido com os interesses econômicos e políticos de sua própria classe, tal não o impediu de avaliar o complexo de problemas com o qual se deparava – ainda que dentro dos limites postos por sua posição social, isto é, ao clamar, como dito antes, por alguma forma de conciliação dos interesses. A ambiguidade volta ao primeiro plano em uma passagem de desfecho da discussão e de relevância única para a problemática que enfrentamos:

Não me parece que se possa contar, ao menos no momento, com este modo de retribuição para apaziguar os conflitos entre o capital e o trabalho. Felizmente tem havido até o presente outros meios suficientes para assegurar à sociedade uma paz relativa; esses meios não perderam sua eficácia. Cabe aos chefes estudá-los, aplicá-los e fazê-los triunfar (FAYOL, 1964, p. 45-46; 1931, p. 44).

Fayol apresenta um ponto de vista muito mais desenvolvido do que Taylor, Mayo ou Drucker, ainda que nos marcos dos interesses da classe social à qual se vincula. A participação nos lucros, segundo o autor, não apazigua os conflitos entre capital e trabalho, mas existem outros meios disponíveis para assegurar alguma “paz relativa” e, por isso, *temporária*; como entender a “paz relativa” senão por sua latência? Na luta entre capital e trabalho, cabe aos administradores encontrar meios de acomodar os contrários, conciliá-los, mas não parece haver *meios administrativos*, por assim dizer, que possam resolver o conflito; “problema é difícil, se não impossível”, como escreveu antes. Pela própria natureza de tais medidas, os efeitos são sempre temporários e estão submetidos às variações mais amplas. Disso Fayol parece ter plena apreensão. Se a constatação for levada à sua expressão real mais autêntica, teria reconhecido que a administração não pode resolver as contradições que são sua condição de existência sem abolir a si mesma. A constatação de Fayol, porém, é dada nos limites de possibilidade de sua posição social.

É também interessante constatar que o fato de Fayol empregar uma terminologia (capital, trabalho, interesse, conflito) mais próxima daquela encaminhada pelo marxismo e pelos movimentos dos trabalhadores revela alguma forma de recepção dessas ideias, as quais, inclusive, deixaram marcas muito mais profundas na França do que nos Estados Unidos da América. As revoluções trabalhistas de 1848 e 1871, principalmente, estavam – como indicado antes – muito mais fortemente marcadas no ambiente francês do que no norte-americano. Desse ponto de vista, seria mais difícil a Fayol evitar as contradições reais e também alguma linguagem que as expressasse, sobretudo ao tematizar assunto que não poderia refugiar na esfera da biologia. Isso não torna nosso autor um intelectual marxista ou coisa que o valha, obviamente. A posição de Fayol é a dos “chefes” encarregados de encaminhar medidas administrativas, com a finalidade de garantir algum triunfo temporário em relação ao conflito entre capital e trabalho. Meios administrativos são sua mediação; a conciliação temporária, seu lema.

Não obstante, sua recepção é muito mais aberta (não sem limites) ao ideário marxista e à linguagem que marcou as bandeiras dos movimentos trabalhistas do que os autores anteriores aqui apresentados. O reconhecimento de que o conflito entre capital e trabalho não apenas é existente como também é imune a medidas administrativas, isto é, que tais medidas são sempre paliativas, de efeito temporário e nunca resolutivas, torna de algum modo Fayol portador de um sentido de realidade mais apurado e também um autor e homem prático mais receptivo à identificação de contradições, embora esta se revele apenas nos pontos aqui indicados⁷. Dizemos isso porque há um movimento distinto e muito mais forte no transcorrer de sua principal obra no sentido de naturalizar as relações sociais existentes, dadas as constantes analogias com o mundo biológico. Mas isso não deve eliminar suas constatações nascidas da análise do conflito de interesses e da remuneração da força de trabalho, precisamente esses elementos, em virtude dos quais uma redução ao mundo orgânico é impedida pela ausência de qualquer analogia aceitável ao intelecto, à análise de rigor.

Recepção direta de aceite não autêntico (Etzioni)

Etzioni⁸ teve formação universitária em Israel, onde estudou os clássicos da sociologia nos anos de 1950. Torna-se pesquisador assistente em Berkeley (Califórnia) a partir de 1957, sob a tutela de Lipset – conhecido sociólogo americano. Doutora-se em 1958 e consegue vaga de professor na Columbia University, onde trabalha no período em que escreveu o material aqui consultado (*Organizações modernas*). Possivelmente, o maior contato de Etzioni com o ideário marxista se deu por meio da formação e do ambiente universitários, sobretudo pelas leituras sociológicas dominantes nas décadas de 1950 e 1960, período de pujante elaboração de inclinação weberiana por parte dos chamados sociólogos funcionalistas. *Organizações modernas* é testemunha e expressão do desenvolvimento, não sem ressalvas, da sociologia de Max Weber nos Estados Unidos.

Comparativamente aos autores até agora tratados, outro é o caso de Etzioni (1964; 1972). Aliás, de todos os autores aqui considerados, ele é o que apresenta uma recepção direta muito mais positiva, embora o faça *não autenticamente*, ao combinar Marx com Weber de modo problemático – como toda combinação desse tipo precisa ser. A despeito disso, podemos encontrar em *Organizações modernas* a recepção mais positivamente desenvolvida de traços do ideário marxista.

⁷ Sem mencionar o fato de que é um autor muito mais complexo do que frequentemente se supõe. Dada a evidente porosidade de Fayol às influências da filosofia, da política, do direito, mas também da ciência positiva e outras mais, destaca-se como um autor muito mais abrangente do que os livros didáticos têm conseguido expressar.

⁸ Amitai Etzioni. Disponível em: <http://www.asanet.org/about/presidents/Amitai_Etzioni.cfm>. Acesso em: 19 ago. 2014.

Ao discorrer sobre a abordagem estruturalista que pretende justificar como sendo a mais desenvolvida para lidar com as “organizações” dos mais variados tipos, Etzioni escreveu que “tendo muitas fontes, mas apenas um adversário, a abordagem estruturalista é uma síntese da escola Clássica (formal) e da escola das Relações Humanas (ou informal), partindo também do trabalho de Max Weber e, em certo grau, do de Karl Marx” (ETZIONI, 1964, p. 41; 1972, p. 67-68). Aqui se demarca claramente a recepção “em certo grau” menor do que a influência recebida de Weber, porém, suficientemente maior do que aquelas que pudemos rastrear nos autores anteriores. No entanto, as marcas da posição social do sociólogo logo se revelam e, contrariamente a Fayol, adota uma terminologia mais branda. Reconhece a existência de relações conflituosas, mas ao invés de situá-las centralmente em relação ao conflito entre capital e trabalho, considera:

As inevitáveis tensões – as quais podem ser reduzidas mas não eliminadas – entre as necessidades organizacionais e as necessidades pessoais; entre racionalidade e não racionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores, ou, mais genericamente, entre posições e divisões (ETZIONI, 1964, p. 41; 1972, p. 67-68).

Por esse motivo parece, entretanto, que as influências de Marx são “em certo grau” questionáveis, ou muito menores do que pensa Etzioni, pois o núcleo fundamental do projeto marxiano (MARX; ENGELS, 1998; MARX, 2011a; 2013, p. ex.) é o reconhecimento e a superação da relação contraditória fundamental (entre capital e trabalho, além das tensas relações entre as principais formas do capital – produtivo, comercial, financeiro – e entre os capitalistas individuais no interior dessas formas, assim como a concorrência no interior da própria classe do trabalho), e não sua obliteração sob a marca genérica da tensão entre “administração e trabalhadores” ou sob a marca ainda mais abstrata do ajuste entre as “necessidades organizacionais e as necessidades pessoais”⁹.

Embora mais abstrata do que o conflito entre capital e trabalho, a tensão “administração e trabalhadores” não deixa de revelar parcialmente o problema real e o ponto em que Marx é diretamente evocado para dar conta das consequências identificadas por Etzioni do desenvolvimento do capitalismo. Escreveu ele que “dois grupos na organização cujos interesses frequentemente tornam-se conflito são a administração e os trabalhadores. Isso ocorre largamente porque o esforço da administração em fazê-los trabalhar é basicamente alienante para o trabalhador”. Desconsiderando que os administradores são, em sua maioria, também *trabalhadores assalariados* a serviço do capital, nosso autor indica que a atuação da “administração” está em apreender que “existem muitos meios de fazer o trabalho mais prazeroso, mas nenhum para torná-lo satisfatório num sentido absoluto”. Disso resulta que “os estruturalistas”, assim como Etzioni, “aceitaram esse ponto de vista e, de acordo com as análises de Marx e Weber, procuraram, no contraste entre o artesanato medieval ou agricultor e o operário moderno, alguns indícios da origem da insatisfação deste último” (ETZIONI, 1964, p. 41-42; 1972, p. 69). Em uma longa e reveladora passagem, em seguida a essa argumentação problemática em si mesma por ajuizar unilateralmente o moderno pelo prisma do passado, Etzioni desenvolve uma conexão entre Marx e Weber em torno do problema da *alienação*, posta pelos esforços comumente empregados pela “administração” para fazer o trabalho se realizar produtivamente. É possível avaliar que Etzioni considera alienação como frustração e desconhecimento de todo o processo de trabalho:

Segundo Marx, a mão de obra da fábrica moderna está alienada de seu trabalho, pois não possui os meios de produção e nem o produto de seu trabalho. A especialização fragmentou a produção de tal maneira, que o trabalho de cada operário tornou-se cheio de repetições, monótono e sem oportunidade para criação e autoexpressão. O operário tem pouca ideia do processo total de trabalho ou de sua contribuição para

9 Uma crítica do caráter abstrato desse operatório, que também aparece em Etzioni, pode ser vista em Paço Cunha (2012).

ele; seu trabalho não tem sentido. Tem pouco controle sobre a hora de início e do fim do trabalho, ou sobre o ritmo em que deve ser feito. A esta análise de Marx, Weber acrescentou que esse alheamento básico não existe apenas entre o operário e os meios de produção, mas também entre o soldado e os meios de guerra, o cientista e os meios de pesquisa etc. Isso não é apenas uma questão legal de propriedade (por exemplo, que a arma pertença ao exército e não ao soldado) mas, ao contrário, a propriedade implica no direito de controlar e que aqueles que fornecem os meios definem também sua utilização; o operário, o soldado e o pesquisador – e por inferência todos os empregados de todas as organizações – são frustrados e infelizes, pois não podem controlar a utilização de seus esforços, não possuem o instrumento necessário para executar independentemente o trabalho que precisa ser feito. Diante da pergunta “bem feitas as contas, até que ponto você gosta de seu trabalho?” cerca de 80 por cento dos operários americanos responderam “não gosto”. A alienação é um conceito que exprime esse sentimento e a análise de sua origem nos termos de Marx e Weber (ETZIONI, 1964, p. 41-42; 1972, p. 69-70).

Nosso objetivo não é discutir inteiramente e em profundidade a qualidade da recepção de Marx por Etzioni, uma vez que isso demandaria um espaço muito maior. Entretanto, é preciso remeter o leitor para as reduções acerca do problema da alienação que permitem a Etzioni determiná-la como, do ponto de vista do trabalhador, ter “pouca ideia do processo total de trabalho ou de sua contribuição para ele”, ou, ainda, como sentimento de infelicidade e frustração¹⁰. É certo que a cisão entre trabalho e propriedade desempenha um papel central nos problemas sociais, e a análise de Etzioni não deixa de apreender isso. A indicação do domínio da propriedade sobre o trabalho, inclusive, é uma das pedras-de-toque da análise marxista em termos gerais. Mas a redução promovida por nosso autor termina por colocar como solução prática a reversão do sentimento de frustração e a ampliação do conhecimento sobre o processo de trabalho, deixando intacta a cisão entre trabalho e propriedade. Para aquele ideário marxista, tratar-se-ia da superação do domínio da propriedade privada sobre o trabalho em sentidos muito especiais (cf. MARX; ENGELS, 1998). Em outras palavras, é possível – embora nosso autor não nos informe isso abertamente na passagem – suprimir parcialmente o sentimento de frustração e o desconhecimento global do processo de trabalho sem tocar na relação de dominação que se estabelece a partir da separação entre trabalho e propriedade privada na produção capitalista. Esse problema ao fundo é algo que Etzioni parece considerar como necessário e, como tal, algo a ser mantido. Essa posição termina por revelar os autênticos vínculos que esse intelectual mantém com as classes dominantes porque apenas às classes dominadas interessa romper os grilhões de sua própria dominação.

Assim como Fayol, o senso de realidade de Etzioni é mais apurado do que o de Taylor, Mayo e Drucker. Em comum com os demais está o horizonte prático, isto é, aquilo que deve ser feito frente aos problemas diagnosticados. Desde o início de *Organizações modernas*, de Etzioni, já havia ficado claro que “sem organizações bem administradas nosso padrão de vida, nosso nível de cultura e nossa vida democrática poderiam não ser mantidas”. E, adiante, estabeleceu que “o problema das modernas organizações é assim como construir agrupamentos humanos que sejam tão racionais

¹⁰ Essa é uma das discussões mais ricas e ao mesmo tempo mais nebulosas na história do marxismo. Além das polêmicas acerca da diferença da terminologia entre *entfremdung* (para estranhamento) e *entäußerung* (para alienação) (cf. COSTA, 2005), a discussão marxiana contida nos próprios Manuscritos (2004) e nos materiais subsequentes (como a crítica de Marx a Proudhon, de que não se supera a contradição da produção capitalista pela elevação da consciência do trabalhador acerca de todo o processo de produção do alfinete, alcançando uma “consciência de alfinete”, cf. MARX, 1985, p. 132-135), muitos outros trabalhos indicam, por comparação, a existência de uma redução de Etzioni ao identificar alienação com desconhecimento e frustração. Remetemos o leitor ao conhecido texto de Mézáros (2006) e ao último capítulo de Para uma ontologia do ser social, de Lukács (2013). Desse ângulo, Etzioni se aproxima muito mais da acepção apenas vernacular quando abandona a cisão entre propriedade e trabalho e assume apenas as consequências de superfície da produção capitalista. O contrário teria forçado nosso autor em direção a conclusões que destoariam de suas posições. Esse limite é posto pelas ambições, como veremos, de neutralidade que nosso autor sustenta.

quanto o possível e, ao mesmo tempo, produzam um mínimo de efeitos laterais indesejáveis e o máximo de satisfação” (ETZIONI, 1964, p. 2; 1972, p. 8). Não é outra coisa senão aquela “paz relativa” de Fayol, aquela cooperação profunda e sincera de Mayo, ou a identidade de interesses de Taylor e a integração do trabalhador na indústria como queria Drucker, porém, repostas sob outras vestes porque se trata de manter as coisas como são por meio de formas de conciliação que minorem determinados efeitos, mas sem alterar as relações de dominação ao fundo. A posição da abordagem com a qual Etzioni se identifica é apreender “alguns conflitos e tensões entre o homem e a organização como inevitáveis e de nenhuma forma indesejáveis” (ETZIONI, 1964, p. 21; 1972, p. 37). O que dizer dessa afirmação se a despirmos de sua abstratividade e revelarmos a “organização” como capital e o “homem” como aquele que trabalha, que vende sua força de trabalho ao capital? Para Etzioni, em outros termos mais decisivos: “coube, pois, aos estruturalistas apontar que a alienação e o conflito são inevitáveis e ocasionalmente desejáveis, e enfatizar que a ciência social não é um veículo para servir às necessidades dos trabalhadores ou da organização”. E lemos o arremate: “não está mais preocupada em incrementar a organização da administração do que incrementar a organização dos empregados” (ETZIONI, 1964, p. 40; 1972, p. 66-67).

Além de muitos pontos importantes, dois se destacam nesse desfecho de Etzioni. Primeiro, sua posição alegadamente neutra, nem a favor da “administração” (capital?) nem a favor dos trabalhadores. Segundo, que o fator de causação primária dos problemas identificados, a alienação proveniente da cisão entre trabalho e propriedade, é aqui posta como inevitável e desejável (ainda que ocasionalmente). No que se sustenta sua neutralidade ao oferecer aos dominados a preservação de sua dominação? Como manter-se em uma posição neutra e ao mesmo tempo preservar a causação primária do problema a ser combatido é um mistério que só se resolve por aquele “certo grau” com que Etzioni e sua abordagem foram influenciados por Marx. Grau diminuto, é certo, e em aglutinação com Weber, porém, muito mais desenvolvido do que as recepções que pudemos encontrar nos autores anteriores. É possível mesmo dizer que suas constatações (não plenamente desenvolvidas) contrastam relativamente com os interesses das classes dominantes, mas sua proposição, mais desenvolvida do que a de Fayol, é a autêntica realização dos interesses da classe proprietária da qual é representante intelectual. A recepção do marxismo em Etzioni não é plenamente autêntica, mas claramente mais direta do que em Fayol e muito mais positiva e aberta do que aquela que pudemos identificar em Taylor, Mayo e Drucker, principalmente.

Considerações finais

O presente trabalho objetivou apresentar as diferentes formas de recepção do ideário marxista no chamado pensamento administrativo. A primeira questão mais diretamente visível é a existência de formas relativas de recepção, isto é, não se tratam apenas de recusa e oposição, embora essas também sejam marcas presentes.

Essa é uma contribuição importante porque informa a uma perspectiva crítica o grau mais elevado de complexidade contido no chamado pensamento administrativo para além da *falsa consciência*. Como o pensamento administrativo é mais expressão teórica dos interesses práticos do capital e instrumento de formação de força de trabalho nas escolas de negócio do que representante dos interesses históricos de superação do capitalismo e das classes sociais, seria quase evidente que se poderia afirmar, logo de partida, que tal formação ideal não é mais do que *deformação do real*. Construir-se-ia, igualmente, o pressuposto unilateralmente posto de que não haveria ali espaço para incorporações, ainda que parciais, do ideário marxista, muitas vezes por força das próprias coisas reais ou influências teóricas na formação intelectual dos diferentes autores.

Nossa exposição mostrou, ao contrário, que o pensamento administrativo não é *monolítico* internamente. Há nele formas de recepção outras, potencialmente capazes de avaliar elementos de realidade, mas que não são suficientemente profundas (as formas de recepção) a ponto de alterar as constatações gerais e as formas práticas para enfrentar os problemas identificados. Embora algumas constatações possam apenas parcialmente contrariar os interesses das classes dominantes, as soluções propostas apenas confirmam tais interesses. Fayol e Etzioni são autores que expressam muito bem essa posição. Diferentemente é o caso de Taylor, Mayo e Drucker, que manifestam não apenas uma clara oposição ao ideário marxista, como também promovem leituras da realidade profundamente deficientes. Seus diagnósticos e soluções práticas não vão além daquela “paz industrial” que Fayol projetou como resultado sempre temporário de uma conciliação improvável, impossível, e que assume na tríade desses autores outras expressões, como prosperidade para empregadores e empregados (Taylor), colaboração de todo coração (Mayo) e integração dos trabalhadores como parceiros da indústria (Drucker). Esse foi, porém, o limite de Fayol ao discutir o problema da remuneração da força de trabalho.

Fayol bem que poderia ir adiante e constatar que a administração vive da contradição entre capital e trabalho e, por isso, é impotente na superação dessa relação. Poderia avaliar a necessidade de essa relação de dominação, que se expressa como conflito entre capital e trabalho, ser superada. Superação que se apresenta como condição para a construção de outra formação social, para além da divisão em classes. O mesmo poderia ser dito em relação a Etzioni, cuja constatação da cisão real e efetivamente posta entre propriedade e trabalho não foi suficiente para intervir na solução prática que apresenta, pois, construir “organizações” (“tão racionais quanto o possível e, ao mesmo tempo, produzam um mínimo de efeitos laterais indesejáveis e o máximo de satisfação”, ETZIONI, 1964, p. 2; 1972, p. 8) que não superam essa cisão, é o mesmo que naturalizar a forma social existente como se esta fosse necessariamente a última forma que a humanidade pôde encontrar, é propor aos dominados mais de sua dominação. Esse movimento leva os dois autores às soluções também postas, cada um à sua forma, por Taylor, Mayo e Drucker. Mas esse ir adiante para ambos (Fayol e Etzioni) significaria ter de enfrentar suas próprias posições sociais ligadas imediata ou mediatamente com determinados interesses. Particularmente Etzioni teria dificuldades em lidar com a posição alegadamente neutra que buscou sustentar, posição muito cara aos representantes das classes dominantes. Ainda assim, puderam constatar, no conjunto e desconsiderando as viscerais distinções entre os dois autores aludidos por último, a existência do conflito entre capital e trabalho, os limites das medidas administrativas, mesmo a problemática cisão entre propriedade e trabalho e a alienação que aí se arma. Desse ângulo, Fayol e Etzioni (especialmente este último) possuem um ponto de vista mais desenvolvido do que seus colegas, ainda que seja um ponto de vista limitado, dados os condicionamentos dos interesses de classe que inevitavelmente implicam suas análises e soluções práticas.

Ainda assim, mesmo contendo uma complexidade maior do que frequentemente se supõe, no geral, a recusa e a absorção relativa ajudam a revelar a divergência entre a expressão teórica segundo o interesse do capital e a crítica como expressão de “uma classe específica”, nos termos marxianos indicados antes, cuja “missão histórica é o revolucionamento do modo de produção capitalista e a abolição final das classes” (MARX, 2013, p. 87). O esboço de certa preocupação tanto com os interesses do capital (aumento da produtividade, maior valorização possível do capital) quanto com as necessidades sociais do trabalho (melhores condições de trabalho, menor frustração, melhores salários etc.) apareceu nas considerações dos autores aqui indicados – ainda que tal preocupação seja dada nos limites possíveis da preservação da própria relação entre capital e trabalho e largamente por efeito das próprias reivindicações dos movimentos trabalhistas, e não de sua superação (como pretendia Marx e o movimento comunista). Mas nenhum deles, com exceção de Etzioni, defendeu abertamente uma

posição de neutralidade. Possivelmente por influência da sociologia weberiana e sua conhecida *neutralidade axiológica* ou “liberdade de valores” (cf. WEBER, 2001), buscou colocar-se como teorização supraclasse. A análise dessa própria elaboração de Etzioni, no entanto, mostra a fragilidade dessa posição, uma vez que termina por se revelar, não nos marcos da transformação social, mas no de sua preservação, ainda que alcance o problema fundamental do capitalismo: uma dada forma da cisão entre trabalho e propriedade privada em que esta se torna capital e exerce seu domínio sobre aquele. Interessantemente, o ponto de vista mais desenvolvimento no interior do pensamento administrativo capturou a existência do conflito como atributo da realidade mesma, capturou a cisão entre trabalho e propriedade e a dominação desta sobre aquele, expressou relativamente o problema da alienação e, ao mesmo tempo, manteve-se segundo os interesses das classes predominantes, sob as vestes de uma alegada neutralidade supraclasses. Por que esse resultado? Porque parte do princípio, adequado às classes dominantes, de que a dominação da propriedade sobre o trabalho é algo insuperável, ao passo que precisa reconhecer como legítimas algumas reivindicações, particularmente as inspiradas pelos movimentos trabalhistas. É nesses termos que podemos constatar algum sincretismo na elaboração desses autores do pensamento administrativo, porque reflete os diferentes estágios de desenvolvimento do capitalismo e da luta de classes.

E nossa investigação também ajuda a revelar que há uma clara má leitura feita por alguns autores do pensamento administrativo acerca do pensamento marxiano. Mayo, Drucker e Etzioni mostram que não se conhece o adversário teórico direto nem aquilo que se pretende absorver como influência, ainda que “em menor grau”. As considerações de Drucker sobre uma alegada identidade entre o marxismo e o totalitarismo, a consideração de Mayo acerca de uma suposta irrelevância do marxismo para a sociedade industrial, a redução de Etzioni da alienação à frustração e ao desconhecimento do processo de trabalho e, por fim, a minoração da alienação assim entendida, por parte também deste autor, ao passo que se preserva as suas causas fundantes (cisão da propriedade e do trabalho), dão as provas dessa má leitura. Por vezes, a impressão com a leitura dos textos dos autores mencionados é a de que nenhum deles pôde empreender estudo dedicado dos problemas apresentados pelos materiais de Marx ou mesmo de marxistas. Essa impressão se forma principalmente porque as críticas apresentadas, no caso de Mayo e Drucker, parecem ser muito mais direcionadas a uma caricatura do autêntico ideário marxista, ao senso comum que se formou na transição entre os séculos XIX e XX – sobretudo pelo embate ideopolítico iniciado principalmente com a revolução russa de 1917. No caso de Etzioni, ficou a impressão de uma leitura sociológica produzida e disseminada no meio universitário ao longo dos anos da década de 1950. Nenhum dos autores mencionados trata diretamente de Marx; lutam, pois, somente contra (ou, no caso de Etzioni, assimilam “em certo grau”) sua sombra. Esse privilégio, no entanto, não pertence somente a Mayo e Drucker, mais diretamente. O século XXI testemunha aberrações da pior estirpe¹¹.

Por fim, nossa pesquisa também é um estímulo aos estudantes na retomada da leitura dos clássicos por eles mesmos. Referimo-nos não apenas a Marx, Weber e outros, mas também aos autores do pensamento administrativo propriamente, uma vez que o acesso a eles tem sido dado por mediação de livros didáticos, que não são necessariamente interessados em uma perspectiva crítica da elaboração teórica, do alcance e dos limites do pensamento administrativo quando prismado a partir dos problemas sociais reais, e não restritos aos interesses econômicos dominantes. Se o presente estudo servir de estímulo à leitura de rigor, já terá alcançado algum objetivo relevante.

¹¹ “Marx, como todos sabem, queria que administradores e capitalistas fossem enforcados”, disse Stephen Kanitz no seu mais recente livro, *A missão do administrador, apresentado provisoriamente em: <<http://administrador.pressbooks.com/chapter/200/>>*. Acesso em: 21 ago. 2014. Como é óbvio, o autor não consegue dar provas de um descalabro como esse.

Referências

- BRAVERMAN, H. *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press, 1998.
- COPLEY, F. B. *Frederick W. Taylor: father of scientific management*. [s.l.]: Harper and Brothers, 1923. v. 1.
- COSTA, M. H. M. da. A diferença entre as categorias alienação e estranhamento nos manuscritos econômico-filosóficos de Karl Marx de 1844. *Verinotio*, n. 3, ano 2, p. 1-7, 2005. Disponível em: <<http://www.verinotio.org/conteudo/0.5432116534032.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.
- DRUCKER, P. F. *A functioning society*. London: Transaction Publishers, 2003.
- DRUCKER, P. F. *The concept of the corporation*. New York: John Day, 1983.
- ENGELS, F. *Do socialismo utópico ao socialismo científico*. São Paulo: Global, 1980.
- ETZIONI, A. *Modern organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1964.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1972.
- FARIA, J. H. *Economia política do poder*. Curitiba: Juará, 2004.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1964.
- FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1931.
- GURGEL, C.; JUSTEN, A. Teorias organizacionais e materialismo histórico. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 22, n. 73, p. 199-221, abr./jun. 2015.
- KONDER, L. *A questão da ideologia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- KONDER, L. *O futuro da filosofia da práxis*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- LUKÁCS, G. *Para uma ontologia do ser social*. São Paulo: Boitempo, 2013. v. II.
- MARX, K. *A miséria da filosofia*. São Paulo: Global, 1985.
- MARX, K. *Grundrisse*. São Paulo: Boitempo, 2011a.
- MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MARX, K. *O capital*. São Paulo: Boitempo, 2013. v. 1.
- MARX, K. *O 18 Brumário de Luiz Bonaparte*. São Paulo: Boitempo, 2011b.
- MARX, K. Prefácio. Para a crítica da economia política. In: MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos e outros escritos*. São Paulo: Abril, 1974.
- MARX, K.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, K.; ENGELS, F. *O manifesto do partido comunista*. São Paulo: Boitempo, 1998.
- MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Routledge, 2003.
- MÉSZÁROS, I. *A teoria da alienação em Marx*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- MÉSZÁROS, I. *Filosofia, ideologia e ciência social*. São Paulo: Ensaio, 1993.
- MÉSZÁROS, I. *O poder da ideologia*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- NETTO, J. P. *O que é marxismo*. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção primeiros passos.)

PAÇO CUNHA, E. Braverman, subjetividade e função de direção na produção do valor. *Cadernos EBAPE.BR*, Apresentação, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, out./dez. 2014.

PAÇO CUNHA, E. Critical notes on (weberian) marxist study of bureaucracy. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ANPAD, 7., 2012, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2012.

PAÇO CUNHA, E.; GUEDES, L. T. A ideologia nos clássicos brasileiros da crítica marxista da administração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2015, Vitória. *Anais...* Vitória, 2015.

ROSENBERG, A. *Democracia e socialismo*. São Paulo: Global, 1986.

SARTRE, J. P. *Search for a method*. New York: Alfred A. Knopf, 1963.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.

VAISMAN, E. A ideologia e sua determinação ontológica. *Verinotio*, v. 12, n. 6, p. 40-64, 2010. Disponível: <<http://www.verinotio.org/conteudo/0.49365995032122.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

VAISMAN, E. *Determinação marxiana da ideologia*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

WEBER, M. A 'objetividade' do conhecimento na ciência social e na ciência política. In: WEBER, M. *Metodologia das ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 2001. v. I.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 1999. v. 2.

WOOD, E. *As origens do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

XENOFONTE. *Econômico*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ZIZEK, S. (Org.). *Um mapa da ideologia*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

Submissão: 30/07/2015

Aprovação: 11/04/2016

VIGILÂNCIA ELETRÔNICA E RESISTÊNCIA EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO

Rômulo Andrade de Souza Neto*
Anatália Saraiva Martins Ramos**

Resumo

Há um consenso na literatura internacional de que as centrais de atendimento são o ambiente ideal para investigar os conflitos do trabalho contemporâneo. Apesar disso, não identificamos pesquisas no Brasil sobre a resistência à vigilância eletrônica nesses ambientes. Considerando o potencial teórico e prático do tema, este artigo identifica as atividades monitoradas eletronicamente pelos gestores de centrais de atendimento e descreve os comportamentos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos por eles em seus subordinados. Fundamentando-se na literatura de resistência ao controle, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove gestores que trabalhavam em centrais de diferentes setores de uma capital nordestina. Na pesquisa, utilizamos a análise de conteúdo categorial com suporte do *software* NVivo®. Nossos resultados mostram o uso intenso das tecnologias para monitorar os operadores. A maioria dos gestores identificou situações de resistência em seus subordinados. Trabalhar lentamente, trapacear e fofocar foram os comportamentos citados por mais entrevistados.

Palavras-chave: Resistência. Vigilância eletrônica. Controle organizacional. Centrais de atendimento.

ELECTRONIC SURVEILLANCE AND RESISTANCE IN CALL CENTERS

Abstract

There is a widespread agreement in international literature that call centers are the ideal place to investigate conflicts in contemporary work. However, we did not find researches about resistance to electronic surveillance in these places in Brazil. Regarding the theoretical and practical relevance of the subject, this article identifies the activities monitored electronically by call centers managers' and describes behaviours of informal resistance to electronic surveillance perceived by these managers in their subordinates. Based on the literature about resistance to control, semistructured interviews were conducted with nine managers working for call centers of different industries in a northeastern capital of Brazil. To analyze data were used categorical content analysis with support of software NVivo®. Our results demonstrates a intense use of technologies to monitor operators' work. Most managers identified situations of resistance in their subordinates. Work slowly, cheat and gossip were the resistance to electronic surveillance cited by most interviewers.

Keywords: Resistance. Electronic surveillance. Organizational control. Call centers.

*Doutorando e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: romuloasneto@gmail.com

**Pós-doutora em Gestão pela Université Pierre Mendès, França. Professora titular do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Coordenadora do grupo de pesquisa "Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação". E-mail: anatalia@ufrnet.br

O início do “relacionamento” entre controle e resistência remete à origem das organizações. Segundo Motta e Vasconcelos (2009) e Braverman (1987), na Antiguidade e na Idade Média já era possível perceber relações de conflito entre patrões e subordinados. Na Grécia Antiga, por exemplo, muitas vezes eram os escravos que supervisionavam o trabalho dos outros escravos. Insatisfeitos com as condições de vida a que eram submetidos, muitos adotavam comportamentos de resistência, como absenteísmo, negligência e tentativas de fuga.

Na segunda metade do século 20, o surgimento da vigilância eletrônica gerou dúvida sobre a existência desses atos de oposição (CARDOSO, 2010). Segundo Sewell e Wilkinson (1992) e Fernie e Metcalf (1998), o tamanho reduzido dos novos dispositivos havia criado uma ilusão de autonomia nos empregados, que passariam a aceitar as imposições da gerência sem resistir. Já Ackroyd e Thompson (1999), Lankshear et al. (2001), Taylor e Bain (2003) e Zimmer (2009) argumentam que tais manifestações de resistência existiriam independentemente da forma de controle adotada. Para eles, a tecnologia tornou as manifestações menos visíveis aos gestores, tal como tornou o controle para os trabalhadores.

A ampla aceitação da segunda corrente levou os pesquisadores a estudarem cada vez mais os atos menos visíveis de oposição que acontecem no dia a dia de trabalho (ELLWAY, 2013; MCCABE, 2014), chamados de resistência informal (PRASAD; PRASAD, 2000). Uma discordância dentro dessa literatura identificada na nossa revisão é sobre a capacidade dos trabalhadores se organizarem coletivamente no dia a dia. Conforme Rodrigues e Collinson (1995) e Knights e McCabe (1998), a tecnologia e as novas práticas de gestão reduziram a resistência a atos individualistas e independentes. Já Taylor e Bain (2003) e Mulholland (2004) afirmam que os trabalhadores ainda são capazes de agir coletivamente na rotina. Em comum, as quatro pesquisas foram realizadas em centrais de atendimento.

No Brasil, os estudos empíricos sobre a resistência informal corroboram a corrente que reduz a resistência a atos individualistas. As cinco pesquisas encontradas no nosso levantamento investigaram bancos (BESSI; GRISCI, 2008; BESSI, 2009; CARDOSO, 2010), uma instituição de ensino superior (VIEGAS; HONORATO; SARATVA, 2013) e um órgão público (ZIMMER, 2009). Em comparação com a literatura internacional, não encontramos pesquisas sobre o tema em centrais de atendimento. Acreditamos que a não identificação de atos coletivos de rotina pode estar relacionada a essa lacuna na literatura.

De acordo com Braga (2006) e Ellway (2013), as centrais de atendimento são o ambiente ideal para investigar os conflitos do trabalho moderno. Para Taylor e Bain (1999), elas superam todos os lugares onde o controle intensivo já foi investigado, sendo o melhor lugar para estudar a resistência. A maioria dos artigos internacionais identificados no nosso levantamento escolheu esse setor para fazer suas investigações – 12 dos 19 artigos (RODRIGUES; COLLINSON, 1995; FERNIE; METCALF, 1998; KNIGHTS; MCCABE, 1998; TAYLOR; BAIN, 1999; 2003; BAIN; TAYLOR, 2000; CALLAGHAN; THOMPSON, 2001; LANKSHEAR et al., 2001; MULHOLLAND, 2004; TOWNSEND, 2005; STEVENS; LAVIN, 2007; MCCABE, 2014).

Considerando que investigar as centrais de atendimento brasileiras pode gerar novos conhecimentos para a literatura e apontar questões para pesquisas futuras, propomos investigar os seguintes problemas: **quais as atividades monitoradas eletronicamente pelos gestores de centrais de atendimento? Quais os comportamentos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos por esses gestores em seus subordinados?** A escolha pela perspectiva dos gestores foi a estratégia adotada para conhecer uma visão geral do sistema de vigilância e do comportamento dos atendentes em centrais de diferentes setores econômicos.

A vigilância eletrônica

Vigilância eletrônica é a forma de monitoramento a distância de pessoas em um contexto organizacional por meio de dispositivos tecnológicos (câmeras, microfones ou computadores, p. ex.) (ZIMMER, 2009). Ao contrário dos métodos tradicionais de controle, a vigilância eletrônica permite que as organizações regulem constantemente as suas atividades operacionais. Por meio de *hardwares*, *softwares* e bancos de dados, os supervisores têm acesso a informações sobre o comportamento dos empregados que não eram possíveis antigamente pela presença apenas de um supervisor (KIDWELL; KIDWELL, 1996).

No século 20, as facilidades de compra e uso fizeram com que a vigilância eletrônica se espalhasse rapidamente pelas organizações. De acordo com Vorvoreanu e Botan (2001), os dispositivos eram fáceis de usar e relativamente baratos para instalar. Com eles, os gestores poderiam obter informações sobre o desempenho dos funcionários, proteger as informações estratégicas do negócio e controlar os custos da operação (AMA, 2007). Atualmente, é difícil prever quais novas tecnologias de vigilância irão surgir no mercado (HUGL, 2013). A TI evoluiu a um ponto em que o controle pode ser realizado de qualquer lugar para qualquer lugar, sem limitações espaço-temporais, geográficas ou físicas (DELEUZE, 1992).

Segundo Regan (1996), é possível dividir as práticas de vigilância em três grupos de interesse (Figura 1): desempenho, comportamento e características pessoais.

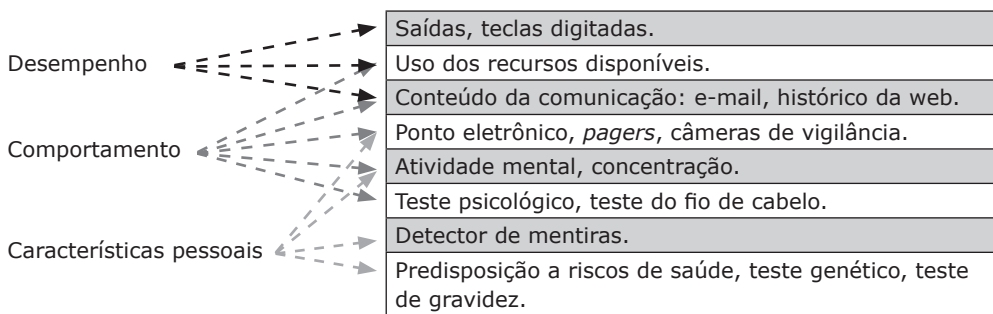


Figura 1 – Técnicas de monitoramento de funcionários.

Fonte: Adaptada de Regan (1996, p. 24).

No primeiro, a vigilância é voltada para o controle do desempenho dos empregados (números de produtividade, gravação de conversas por telefone e e-mail, etc.); o segundo visa controlar o comportamento (gravações de conversas, ponto eletrônico, etc.); e o terceiro procura conhecer a saúde do trabalhador e suas características pessoais (máquinas que verificam temperatura, exames de saúde, etc.). Este trabalho investiga as práticas relacionadas ao monitoramento do desempenho e do comportamento dos empregados.

Um estudo realizado pela American Management Association (AMA, 2007) em 304 empresas norte-americanas, identificou as formas de controle mais utilizadas nos Estados Unidos. De acordo com a pesquisa, o alvo mais frequente de vigilância é o uso da internet – presente em 66% das empresas pesquisadas. Para isso, os métodos mais utilizados foram: rastreamento de conteúdo acessado, arquivamento e análise de documentos salvos e monitoramento do que é escrito em blogs e redes sociais. Outros métodos também listados foram: uso de câmeras de vigilância (48%), controle dos telefones (45%), monitoramento de e-mail (43%) e localização por GPS (8%). Não encontramos uma versão mais atualizada da pesquisa ou um estudo semelhante no Brasil. Utilizamos esse instrumento para formular o *checklist* das atividades monitoradas pelas empresas pesquisadas.

A resistência nas organizações

Tradicionalmente, o conceito de resistência está associado a movimentos coletivos, irracionais e inaceitáveis (FLEMING; SEWELL, 2002). Zimmer (2009) relata que a definição mais comum do termo alude a manifestações coletivas contrárias ao poder, como as paralisações do processo produtivo e as greves. Para Thomas e Davies (2005), a maioria das pesquisas realizadas conceituou resistência como um produto das relações antagônicas entre capital e trabalho. Nelas, o termo aparece associado a algo negativo, como um conflito de interesses entre trabalhadores e a organização.

A publicação da obra de Foucault (2007), em 1975, apresentou uma nova perspectiva sobre o conceito de resistência. Segundo o autor, ela perpassa a estrutura social e está imbricada em todas as relações entre os indivíduos, sejam elas pessoais ou profissionais. Para ele, poder e resistência são lados opostos de uma mesma moeda (ZIMMER, 2009), não existindo uma relação antagônica entre os termos – ou seja, não é necessário que o poder acabe para que a resistência apareça, ou vice-versa. Onde um estiver, o outro estará, em uma relação obrigatória, “como seu interlocutor irreductível” (FOUCAULT, 2007, p. 106).

Alinhado com os pensamentos de Foucault (2007), Scott (1985) propôs um conceito que fugia da ideia tradicional de que resistência era apenas oposição coletiva: o conceito de resistência de rotina. Consoante o autor, a resistência de rotina caracteriza-se por comportamentos calmos, dispersos, disfarçados e quase invisíveis. Conforme ele, os pesquisadores que consideram resistência apenas atos coletivos, organizados e com implicações revolucionárias negligenciam a capacidade das relações de poder moldarem o formato da oposição e suas implicações. Alguns exemplos da resistência de rotina são os comentários sarcásticos, a preguiça, a deslealdade e o roubo (VINTHAGEN; JOHANSSON, 2013).

Em 1998, motivados pelo surgimento da vigilância eletrônica, Fernie e Metcalf publicaram um artigo questionando a existência dos atos de resistência. Os autores afirmam que a substituição de um supervisor físico pela tela do computador criou um controle total, no qual o trabalhador ficava impossibilitado de saber onde, como ou quando estava sendo vigiado. Para eles, “a tirania da linha de montagem é um piquenique de escola no domingo se comparado com o controle que a gerência pode exercer na telefonia computadorizada” (1998, p. 2). O trabalhador teria passado a aceitar as imposições da gerência sem resistir.

Posteriormente, os pesquisadores entraram em consenso sobre a existência dos atos de resistência. Como afirmou Ellway (2013, p. 38), “há um consenso generalizado de que a perspectiva de Fernie e Metcalf (1998) estava profundamente enganada”. Para autores como Zimmer (2009) e Taylor e Bain (2003) – baseados na visão de Foucault (2007) –, a ideia de controle sem resistência é uma visão simplista da complexidade das relações de trabalho. Cardoso (2010) comenta que, da mesma forma que o controle tornou-se de difícil leitura com a entrada da tecnologia, as formas de resistência dos trabalhadores também adotaram facetas mais sutis – a resistência de rotina proposta por Scott (1985) –, o que teria sido ignorado pelos autores.

A partir da ampla aceitação da existência dos atos de resistência, os pesquisadores passaram a vê-la em todos os lugares da organização (ACKROYD; THOMPSON, 1999). Com o intuito de diferenciar a resistência dos outros comportamentos que acontecem no dia a dia das organizações, Ackroyd e Thompson (1999) propuseram três termos: resistência, maus comportamentos e discordâncias. Para eles, práticas motivadas pela moralidade não são necessariamente resistência, mas maus comportamentos. Para ser considerada resistência a prática deve ser consciente, proposital, ativa e, principalmente, eficaz. Resistência deve ser um comportamento intencional em resposta aos interesses e ameaças. Pode não ser coletiva, mas deve ser eficaz. Já a discordância é um estado de espírito que motiva o conflito, mas não necessariamente concretiza a ação de oposição.

Em 2000, com base no conceito de resistência de rotina de Scott (1985), Prasad e Prasad desenvolveram uma classificação para a resistência no trabalho: formal e informal. A resistência formal se refere a qualquer tipo de oposição coletiva e

organizada, como as paralisações de trabalho e greves. A resistência informal, por outro lado, é menos visível e mais indireta. De acordo com Prasad e Prasad (2000), é a oposição que surge no dia a dia, caracterizada pela individualidade, espontaneidade e não planejamento.

Thomas e Davies (2005) apontam que, apesar da resistência informal ser mais discreta, ela é tão relevante quanto a formal. Eles consideram que ela seria o estágio inicial de um comportamento que pode estimular outros trabalhadores. Em pesquisa em um hotel, Efthymiou (2009) constatou que as práticas escondidas de oposição podem crescer e levar a confrontos organizados, como as greves. Para ele, a resistência organizacional deve ser vista como um processo contínuo, em que cada oposição é precedida e continuada por outras oposições. Por isso, o processo não deve ser subestimado pela administração.

Com relação ao formato, no dia a dia, a resistência pode adquirir diversas características. Um estudo realizado por Roscigno e Rodson (2004) em 82 ambientes de trabalho, por exemplo, identificou que sabotagem, evitar as tarefas de trabalho e absenteísmo são as manifestações de oposição mais comuns. Em 2009, Efthymiou desenvolveu um glossário com os 54 comportamentos encontrados por ele durante a revisão da literatura. Neste estudo, utilizaremos esse glossário para identificar e descrever as formas de resistência informal percebidas pelos gestores nos seus respectivos ambientes de trabalho.

Um debate ainda sem consenso identificado na literatura sobre resistência é em relação à capacidade dos trabalhadores se manifestarem coletivamente nas organizações. O estudo de Knights e McCabe (1998) encontrou que a tecnologia e as novas práticas de gestão reduziram a resistência a atos individualistas e independentes, que servem apenas como uma válvula de escape para o trabalhador. Apesar de sugerirem manifestações coletivas como forma ativa de alcançar melhorias, eles não identificaram esse tipo de manifestação durante o levantamento. Por outro lado, a pesquisa de Taylor e Bain (2003), em um *call center*, mostrou que a resistência pode ser coletiva.

○ controle nas centrais de atendimento (*call centers*)

O local onde as empresas prestam um conjunto de serviços de atendimento é chamado de central de atendimento (SILVEIRA, 2006). Taylor e Bain (1999) caracterizam as centrais de teleatendimento como ambientes fortemente marcados pela integração entre o telefone e a TI. Para eles, o *call center* é uma operação na qual os empregados se utilizam de computadores e recebem ou originam chamadas telefônicas, processadas e controladas por um distribuidor automático de chamadas ou por sistemas preditivos de discagem.

Nas centrais de atendimento, a tecnologia é tanto um instrumento de trabalho quanto um instrumento de dominação dos operadores. Segundo Azevedo e Caldas (2005), a entrada da TI aumentou o nível de controle por meio da criação de novos parâmetros de avaliação, como gravação, relatórios, tempo médio de atendimento, nota de atendimento, monitoramento aleatório. Em particular, as ligações telefônicas e os dados dos computadores são gravados e contabilizados para premiar ou melhorar o desempenho dos operadores (BALL; MARGULIS, 2011). Dentre os principais aspectos monitorados pelos sistemas de vigilância, Ball e Margulis (2011) citam: tempo logado no sistema, tempo disponível para atendimento, número de chamadas atendidas e perdidas e duração das ligações.

Conforme Ricci (2010), o espaço físico das centrais de atendimento é organizado para favorecer a visualização dos operadores e evitar o surgimento de resistências coletivas – sendo por isso um elemento de controle. Os poucos espaços privativos, a ausência de paredes e a proximidade entre as mesas dos supervisores e os postos dos operadores permitem que a gerência veja, o tempo todo, o que os operadores estão fazendo. Ricci (2010) argumenta que as divisórias que separam os postos de trabalho visam dificultar o contato pessoal e o estabelecimento de laços de amizade entre os trabalhadores.

A entrada em vigor do Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008, tornou obrigatória a gravação das chamadas pelas empresas que prestam serviços de atendimento telefônico. O artigo 3º, do capítulo IV, do Decreto diz: “é obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo” (BRASIL, 2008). De acordo com o Portal Callcenter (2011), a medida visa garantir o direito de defesa do consumidor.

As centrais de atendimento são marcadas pela forte presença da mão de obra feminina (VENCO, 2009; RICCI, 2010) – dado confirmado pelo Relatório da Indústria de *Call Center* no Brasil (ABT, 2005). Segundo Ricci (2010), a jornada de trabalho de seis horas permite que mulheres conciliem o trabalho com as responsabilidades de casa e da família. Além disso, as mulheres têm maior probabilidade de atender ao nível de escolaridade solicitado pelas empresas, já que são mais escolarizadas do que os homens.

Metodologia

Descrever comportamentos envolve elementos intrínsecos e extrínsecos das relações de trabalho que não podem ser facilmente traduzidos em gráficos ou números. Por essa razão, optamos por analisar o problema desta pesquisa por meio da abordagem qualitativa. Silva e Menezes (2005, p. 20) destacam que esse tipo de abordagem “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável”.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa conta com etapas descritiva e exploratória. A etapa exploratória foi executada inicialmente por meio de entrevistas-piloto, realizadas para aperfeiçoar o instrumento de coleta. Os objetivos, por sua vez, são descritivos porque buscam detalhar informações sobre os comportamentos de resistência percebidos pelos gestores. De acordo com Gil (2002), o estudo exploratório visa a formulação de problemas mais precisos. Já a pesquisa descritiva fornece informações que poderão ser a base de pesquisas explicativas posteriores (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010).

Os sujeitos da pesquisa foram gestores de equipes de teleatendimento que trabalhavam em empresas de diferentes setores de uma capital nordestina. A escolha por gestores foi uma estratégia para captar uma visão geral do sistema de vigilância e dos comportamentos dos trabalhadores em diferentes centrais com os recursos disponíveis. Por serem os responsáveis pelas equipes, consideramos que esses gestores estão expostos a receber, perceber e escutar casos de reivindicações, sejam elas individuais ou em grupo – tendo uma percepção geral e relevante do fenômeno estudado. Também consideramos a definição de Ackroyd e Thompson (1999), que reconhecem a resistência como manifestações ativas, eficazes e intencionais, que, como tais, estariam perceptíveis a esses gestores.

A escolha pelo setor de teleatendimento se deu com base na literatura, que tem utilizado a atividade para estudar a resistência ao controle. Já a variação entre os setores pretendeu captar uma visão ampla do campo e evitar que as particularidades de cada setor se sobressaíssem nos resultados – conforme o critério “triangulação de fontes” de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), que confere mais validade e confiabilidade a uma pesquisa qualitativa.

Para selecionar a amostra, utilizamos a amostragem não probabilística por conveniência. A escolha por esse critério se deu em virtude da dificuldade de identificação e acesso aos sujeitos da pesquisa. Segundo Flick (2009, p. 125), “de tempos em tempos, esse critério possivelmente represente o único caminho para realizar-se uma avaliação com recursos limitados de tempo e de pessoas”. Em virtude dessa dificuldade, a etapa de identificação foi encerrada quando percebemos que não surgiam novos contatos. No final, nove gestores concordaram em participar da pesquisa. Os setores de atuação deles eram: concessionária de automóveis, desenvolvimento de *software*, distribuidora de combustíveis, operadora de plano de saúde, agência de viagens, telecomunicações, instituição de ensino superior, telesserviços e varejo de moda.

A técnica utilizada para coletar os dados foi a entrevista. Consoante Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000), a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente seriam investigados, adequadamente, por intermédio de questionários. Dentre os tipos de entrevista previstos por Flick (2009), optamos pela apropriação da entrevista semiestruturada. Nesse tipo, o autor tem abertura para modificar a sequência e a forma das perguntas ou introduzir novas questões, caso ache necessário (KVALE, 2011).

O roteiro de entrevista foi criado pelo autor, com base na literatura. O processo de validação das perguntas foi coordenado por uma professora especialista em métodos qualitativos e contou com o apoio de cinco componentes de uma base de pesquisa certificada pelo CNPq. Ao final do processo, realizamos duas entrevistas-piloto com gestores para aperfeiçoar o instrumento. Conforme Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), a convocação de auditores externos confere mais validade e confiabilidade aos resultados da pesquisa.

O roteiro final validado era formado por um *checklist*, quatro questões semiestruturadas e sete perguntas sobre o perfil dos entrevistados. O *checklist* foi criado com base no relatório da AMA (2007) e previa 14 atividades que podiam ser monitoradas eletronicamente pelos gestores. As quatro questões semiestruturadas foram criadas com base em Zimmer (2009), Cardoso (2010) e Efthymiou (2009). O Quadro 1 relaciona as questões do roteiro com os objetivos traçados. A primeira questão não possui objetivo de pesquisa, pois ela buscou introduzir o assunto da entrevista e quebrar a tensão do primeiro contato.

Quadro 1 – Relação entre os itens do roteiro e os objetivos da pesquisa.

#	Itens do roteiro da pesquisa	Objetivos da pesquisa
1	Explique-me como a empresa usa a tecnologia para monitorar os funcionários.	-
2	<i>Checklist.</i>	Identificar as atividades monitoradas pelos gestores por meio do sistema de vigilância eletrônica.
3	No dia a dia, como os empregados reagem ao monitoramento dessas atividades?	Descrever as manifestações de resistência informal à vigilância eletrônica percebidas pelos gestores em seus subordinados.
4	Como eles se comportam quando não concordam com algo do sistema?	
5	Você pode me contar uma situação de resistência à vigilância que lhe marcou?	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O período de coleta dos dados ocorreu entre os dias 25 de fevereiro de 2015 e 11 de março de 2015. Antes de começar as entrevistas, informamos a todos os participantes os procedimentos éticos da pesquisa. Também entregamos um Termo de Confidencialidade assinado por nós, nos comprometendo a não identificar nomes e a utilizar os dados coletados apenas para fins acadêmicos; e pedimos para que eles assinassem um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido autorizando a gravação da conversa e o uso das informações para fins acadêmicos.

Ao término da etapa de coleta, iniciamos o processo de análise. Na primeira etapa (pré-análise), os áudios gravados foram transcritos no programa Microsoft Office Word®. Para padronizar a estrutura dos textos, adotamos as regras de transcrição propostas por Flick (2009). No total, as 5 horas e 1 minuto de conversa foram transcritas em 88 páginas.

As etapas de exploração e interpretação do material foram realizadas pelo software QSR NVivo® versão 10 para Windows, utilizando a análise de conteúdo (AC) do tipo categorial ou temática. A escolha por esse tipo de AC visou compreender os significados presentes no discurso dos gestores. Para Bardin (2004), a divisão do texto em unidades de valor torna a análise temática uma forma rápida e eficiente de investigar a comunicação.

Cumprindo com as regras da análise de conteúdo, o tratamento dos dados coletados ocorreu por codificação. Saldaña (2009) relata que o processo de codificação consiste em organizar os dados de forma sistemática. O processo permite segregar, agrupar, reagrupar e conectar dados para gerar significado e explicação. No caso deste trabalho, não seguimos um modelo pré-estabelecido de codificação. Os dados coletados com o *checklist* foram codificados com os nomes dos itens do *checklist*; e os dados coletados com as quatro perguntas semiestruturadas foram codificados com nomes gerais criados pelo autor.

Como durante a codificação emergiram 15 comportamentos de resistência diferentes, reunimos esses códigos em nove grupos (subcategorias), utilizando a tipologia do glossário de Efthymiou (2009). Para definir a subcategoria de cada código, seguimos os conceitos apresentados no glossário. Por fim, criamos duas categorias gerais para separar os 16 códigos relacionados às atividades monitoradas das nove subcategorias de comportamentos de resistência: “atividades monitoradas eletronicamente” e “resistência informal à vigilância eletrônica”. Como a literatura de resistência não prevê construtos, os nomes das categorias foram criados pelo autor.

A interpretação dos resultados foi realizada por meio de contagem do número de referências textuais e fontes e de análise comparativa inter e intracase (MILES; HUBERMAN, 1994; GIBBS, 2009). Também desenvolvemos um quadro ilustrativo (ver Quadro 4 na próxima seção) para cruzar e discutir os números de referências textuais por entrevistados e por código e usamos a ferramenta “modelo dinâmico” do NVivo® para ilustrar o esquema da codificação (ver Figura 2 na próxima seção). De acordo com o QSR International (2014), os modelos dinâmicos são mapas que mostram as relações entre as categorias, subcategorias e códigos de maneira objetiva. O Quadro 2 resume as características metodológicas descritas anteriormente.

Quadro 2 – Caracterização da pesquisa.

Classificação	Descrição (autores, ano)
Abordagem	Qualitativa (SILVA; MENEZES, 2005).
Objetivos	Descritiva e exploratória (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010; GIL, 2002).
Instrumento e coleta dos dados	Entrevista semiestruturada (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; FLICK, 2002; 2009; KVALE, 2011).
Processo de análise e tratamento dos dados	Análise de conteúdo do tipo categorial (BARDIN, 2004; FLICK, 2009; GIBBS, 2009; MILES; HUBERMAN, 1994; SALDAÑA, 2009).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na próxima sessão, discutiremos os resultados obtidos a partir da metodologia descrita anteriormente.

Análise dos dados

Caracterização dos sujeitos

Os entrevistados desta pesquisa são gestores responsáveis por equipes de teleatendimento que trabalhavam em uma capital nordestina. Conforme Quadro 3, a maioria dos participantes é do sexo feminino – seis dos nove. A predominância do gênero na atividade está de acordo com estudos realizados anteriormente (LANKSHEAR et al., 2001; VILELA; ASSUNÇÃO, 2004; VENCO, 2009; RICCI, 2010). Para Venco (2009), qualidades como paciência, capacidade de ouvir e trato com os clientes são responsáveis por isso. Os nossos dados indicam que essa maioria pode se estender para os níveis gerenciais. Uma possível justificativa seria a existência de planos de carreira para os operadores. Cumprindo com os procedimentos éticos firmados, todos os nomes citados são fictícios.

Quadro 3 – Caracterização da amostra.

Nome (fictício)	Sexo	Escolaridade	Cargo atual	Tempo no cargo
Amanda	Fem.	Ensino superior completo	Gerente de CRM e web	2 anos
Gabriel	Masc.	Ensino superior completo	Sócio-fundador	4 anos
Geórgia	Fem.	Pós-graduada	Coordenadora do <i>contact center</i>	8 anos
Mariana	Fem.	Pós-graduada	Gerente de relacionamento	4 anos
Paula	Fem.	Ensino superior completo	Coordenadora do teleatendimento corporativo	10 anos
Raimundo	Masc.	Ensino superior completo	Supervisor do <i>call center</i> de SAC	6 anos
Rita	Fem.	Pós-graduação em andamento	Supervisora do teleatendimento	1 ano
Rodolfo	Masc.	Ensino superior completo	Proprietário	4 anos
Susi	Fem.	Ensino superior completo	Supervisora do teleatendimento de cobrança	3 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com relação à escolaridade, 88,9% dos entrevistados possuem uma graduação, enquanto que 33,3% estão cursando ou concluíram uma pós-graduação. Quanto ao setor de atuação, oito gestores trabalham em *call centers* próprios – ou seja, de empresas que tem a central de atendimento como atividade de suporte –, enquanto apenas um (Rodolfo) presta serviços de teleatendimento para empresas interessadas (terceirizador).

Com relação aos cargos dos entrevistados, Amanda, Geórgia, Mariana e Raimundo ocupam cargos de alta gerência nas empresas onde trabalham, enquanto Paula, Rita e Susi são gestoras intermediárias. Rodolfo e Gabriel são proprietários dos negócios em que atuam. Destacamos que apenas Gabriel e Mariana trabalham em salas distantes do local em que trabalham os operadores. No que se refere ao tempo no cargo de gerência, o gestor com menos tempo de atuação tinha três meses (Susi), enquanto o mais experiente ocupava o cargo há 10 anos (Paula). A média simples de tempo no cargo é de aproximadamente 4,3 anos. O valor é igual ao indicado pelo Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil (ABT, 2005), que apontou que o tempo médio dos gestores no Brasil é de 4,3 anos.

Atividades monitoradas eletronicamente

Nesta categoria, levantamos as atividades monitoradas eletronicamente pelos entrevistados. Os dados foram coletados pelo *checklist* criado por nós, com base no relatório da AMA (2007). Originalmente, o *checklist* previa 14 atividades, porém, durante o levantamento, os entrevistados relataram mais três atividades que não constavam no instrumento original, identificadas com um asterisco na Tabela 1, que mostra as atividades monitoradas eletronicamente por cada entrevistado (mencionados pelas duas letras iniciais de seus nomes) e o número total de atividades monitoradas.

Das 14 atividades previstas inicialmente, identificamos o monitoramento de 12 nas falas dos entrevistados. Se considerarmos as três atividades que emergiram, esse número sobe para 15 atividades. A média simples foi de aproximadamente 9,8 atividades monitoradas por entrevistado – ou seja, mais da metade das atividades previstas no *checklist*. A grande quantidade de atividades monitoradas está de acordo com as pesquisas que afirmam que o trabalho dos operadores de *call centers* é intensamente controlado (FERNIE; METCALF, 1998; BAIN; TAYLOR, 2000; LANKSHEAR et al., 2001; TAYLOR; BAIN, 2003; MULHOLLAND, 2004; TOWNSEND, 2005; VENCO, 2009; BHAVE, 2014).

As três atividades monitoradas por todos os entrevistados estão relacionadas ao uso do telefone pelos operadores (“gravação das conversas telefônicas”, “tempo de ligação” e “números dos telefones discados e recebidos”). Acreditamos que esse resultado se deve ao Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008, que obriga a manutenção das gravações pelas empresas de telesserviços. Em comparação com a pesquisa realizada pela AMA (2007) – é importante ressaltar que essa pesquisa foi realizada com empresas de diversos setores –, temos que 45% das empresas norte-americanas monitoram o tempo de ligação e os números discados e apenas 16% gravam as conversas telefônicas. Consideramos que essas discrepâncias podem ser explicadas pelas diferenças entre as populações investigadas. No Brasil, Vilela e Assunção (2004) também identificaram o monitoramento dessas atividades na central de atendimento investigada.

Tabela 1 – Atividades monitoradas por entrevistado.

Atividades	Am.	Ga.	Ge.	Ma.	Pa.	Ra.	Ro.	Ri.	Su.	Total
Gravação das conversas telefônicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Tempo de ligações telefônicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Números dos telefones discados e recebidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
E-mails recebidos e enviados		X	X	X	X	X	X	X	X	8
Histórico de programas utilizados	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Acesso a páginas impróprias	X		X	X	X	X	X	X	X	7
Entrada e saída do expediente	X	X	X	X		X	X	X	X	7
Pausas para descanso*			X	X		X	X	X	X	6
Postagem em redes sociais	X		X	X		X	X	X	X	6
Histórico de páginas acessadas			X	X	X	X	X	X	X	5
Arquivos salvos no computador pessoal	X		X	X	X					4
Movimentação dentro do setor	X		X	X	X				X	4
Conversas por chat*		X			X	X				3
Uso de dispositivos periféricos*						X	X			2
Teclas digitadas								X		1
Total	9	6	11	11	10	10	10	10	11	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo o relatório da AMA (2007), as atividades mais monitoradas pelas empresas norte-americanas são o “histórico de páginas acessadas” e o “acesso a páginas impróprias” – que ficaram em terceiro e quinto lugar no nosso levantamento, respectivamente. As atividades menos monitoradas, conforme o relatório, são as “postagens em redes sociais” e a “gravação de conversas telefônicas” – que pelo

nosso levantamento ficaram em quarto e primeiro lugar, respectivamente. A Tabela 2 compara os resultados desta pesquisa com os da AMA (2007).

Tabela 2 – Comparação entre os resultados desta pesquisa e os do relatório da AMA.

Atividades	Dados da pesquisa	Relatório AMA (2007)
Gravação das conversas telefônicas	100%	16%
Tempo de ligações telefônicas	100%	45%
Número dos telefonemas discados e recebidos	100%	45%
E-mails recebidos e enviados	88,9%	43%
Histórico de programas utilizados	77,8%	45%
Acesso a páginas impróprias	77,8%	65%
Entrada e saída do expediente	77,8%	55%
Pausas para descanso*	66,7%	–
Postagem em redes sociais	66,7%	10%
Histórico de páginas acessadas	55,6%	66%
Arquivos salvos no computador pessoal	44,4%	43%
Movimentação dentro do setor	44,4%	47%
Conversas por <i>chat</i> *	33,3%	–
Uso de dispositivos periféricos*	22,2%	–
Teclas digitadas	11,1%	45%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Como foi discutido anteriormente, consideramos que as discrepâncias entre os nossos resultados e os da AMA (2007) podem ser consequência das diferenças entre as amostras estudadas. Enquanto a associação pesquisou empresas de diversos setores da economia norte-americana, este trabalho pesquisou uma única atividade no Brasil – o teleatendimento.

Tipos de resistência informal à vigilância eletrônica

Nesta categoria, descrevemos os tipos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos pelos gestores. Uma informação que gostaríamos de destacar inicialmente é que, durante a análise das respostas, verificamos que muitas das situações narradas pelos entrevistados não correspondiam a atos de resistência. Conforme Morrison e Robinson (1997), percebemos que os gestores confundem atos de resistência com outros comportamentos do dia a dia de trabalho. Assim, como sugerem Ackroyd e Thompson (1999) e Efthymiou (2009), precisamos tomar cuidado para não classificar outras expressões do dia a dia como resistência. Consideramos como resistência informal ao monitoramento eletrônico apenas os atos propositais de oposição que claramente queiram melhorias no sistema. A Figura 2 ilustra o modelo dinâmico da codificação gerado com o NVivo®. A categoria está representada no retângulo, as subcategorias estão nos retângulos com borda oval e os nomes dos códigos estão nos círculos.

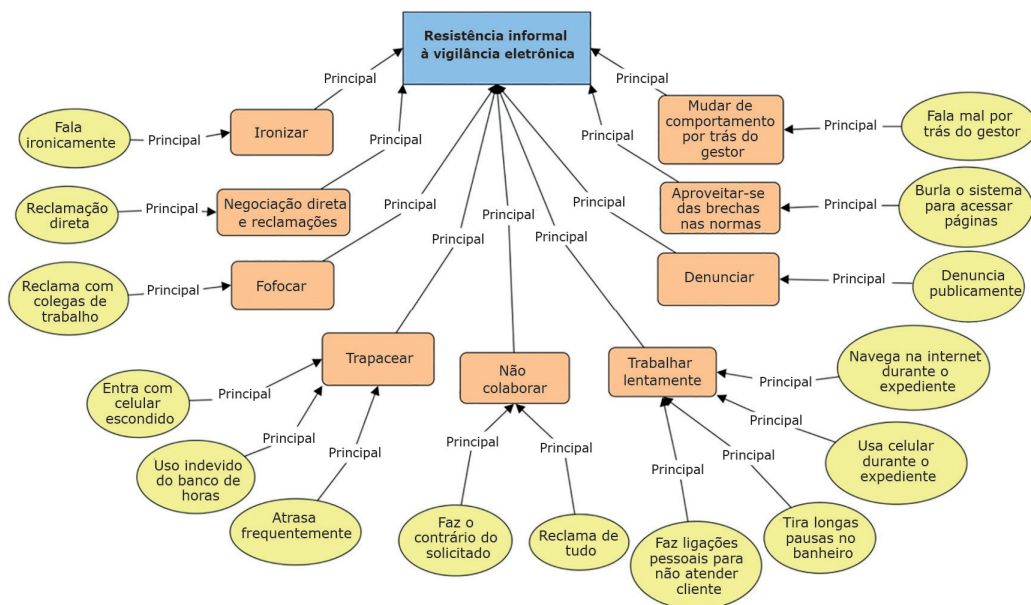


Figura 2 – Modelo dinâmico da categoria resistência informal à vigilância eletrônica.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dos 54 tipos de resistência previstos no glossário de Efthymiou (2009), nós detectamos nove nos casos investigados (“aproveitar-se das brechas nas normas”, “denunciar”, “fofocar”, “ironizar”, “mudar comportamento por trás do gestor”, “não colaborar”, “negociação direta e reclamações”, “trabalhar lentamente” e “trapacear”). A identificação de atos de resistência ao controle corrobora Foucault (2007), que afirma que não há poder sem resistência (ACKROYD; THOMPSON, 1999; CALLAGHAN; THOMPSON, 2001; LANKSHEAR et al., 2001; TAYLOR; BAIN, 2003; BESSI, 2009). Também mostra que os trabalhadores são vozes ativas na manutenção das relações no ambiente de trabalho – fenômeno não identificado no estudo de Knights e McCabe (1998).

“Trabalhar lentamente” foi a subcategoria citada por mais entrevistados – cinco no total. “Trapacear” e “fofocar” foram mencionadas por quatro gestores cada. Por outro lado, “aproveitar-se das brechas nas normas”, “mudar de comportamento por trás do gestor” e “negociação direta e reclamações” foram as subcategorias menos citadas – um entrevistado e uma referência cada. Esse resultado corrobora Roscigno e Rodson (2004), que afirmaram que evitar as tarefas de trabalho e absenteísmo – que equivalem às subcategorias “trabalhar lentamente” e “trapacear” – estão entre as três manifestações de oposição mais comuns no ambiente de trabalho. Ao contrário desse estudo, não identificamos casos de sabotagem. O Quadro 4 mostra o número de referências das subcategorias e dos códigos por entrevistado.

O entrevistado com o maior número de referências textuais de resistência informal foi Susi, com dez citações. Raimundo e Rita vieram em seguida, com seis referências cada. Paula ficou na terceira posição, com cinco. Por meio da análise comparativa inter e intracasos (MILES; HUBERMAN, 1994), verificamos que três dos quatro entrevistados com mais referências são os gestores intermediários entrevistados, que trabalham diariamente com os operadores (Paula, Rita e Susi). Com base nisso, consideramos que a distância da realidade do funcionário pode influenciar na identificação de comportamentos de resistência informal – resultado que corrobora o estudo de Taylor e Bain (2003).

Quadro 4 – Número de referências por entrevistado da categoria tipos de resistência informal.

Subcategorias	Códigos	Am.	Ga.	Ge.	Ma.	Pa.	Ra.	Ro.	Ri.	Su.	Total
Aproveitar-se das brechas nas normas	Burla o sistema para acessar páginas									1	1
Denunciar	Denuncia publicamente						1			1	2
Fofocar	Reclama com os colegas					1	1	1		1	4
Ironizar	Fala ironicamente					1			1	1	3
Mudar de comportamento por trás do gestor	Fala mal por trás do gestor								1		1
Não contribuir	Reclama de tudo					1					1
	Faz o contrário do solicitado								1		1
Negociação direta e reclamação	Reclamação direta						1				1
Trabalhar lentamente	Faz ligações pessoais para não atender					1					1
	Navega na internet durante o expediente						1		1		2
	Usa celular durante o expediente	1					1		1		3
	Tira longas pausas no banheiro					1				3	4
Trapacear	Atrasa frequentemente									1	1
	Entra com celular escondido						1			1	2
	Uso indevido do banco de horas			1					1	1	3
	Total	1	0	1	0	5	6	1	6	10	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme o Quadro 4, Gabriel e Mariana não identificaram comportamentos de resistência informal à vigilância. Esse resultado não foi visto como uma confirmação das pesquisas de Fernie e Metcalf (1998) – eles afirmaram que, no contexto moderno, não haveria resistência ao controle. Gabriel e Mariana nos contaram que, apesar de serem os responsáveis pela equipe, não convivem diariamente com os operadores – trabalham em salas separadas. Consideramos que o fato de eles não identificarem comportamentos de resistência ao monitoramento pode ser consequência dessa distância. Esse resultado corrobora o estudo de Taylor e Bain (2003, p. 1.488), de que “proclamações da morte da resistência podem emergir daqueles que tem pouco contato ou afinidade com a vida dos trabalhadores reais”.

Dentre todas as subcategorias, o código/comportamento citado por mais entrevistados foi “reclama com os colegas” – uma vez por quatro entrevistados. Segundo os gestores, eles escutam reclamações informais entre os operadores quando andam pelos corredores – os temas das reclamações são o bloqueio de acesso a certas páginas e a impossibilidade de usar o celular no setor. Paula disse: “às vezes eu percebo,

'ah, eu queria vê num sei o que e não consigo' mas... mesmo sabendo que estão no horário de trabalho às vezes tem um comentário desse tipo". Raimundo e Susi também relataram:

"Não ééé voltado diretamente a minha pessoa ou quem quer que seja, muitas vezes é corredor é conversa de corredor é alguém comentando 'ah, agora ninguém mais pode fazer isso, porque fulano pode e a gente quando...' aí muitas vezes eles atribuem isso a uma certo tipo de perseguição. Muito embora todos, todos, sem exceção, eles assinam dois termos de conduta ééé de orientação de conduta da empresa." (Raimundo)

"Eles fa... Eu já ouvi operador falar porque os coordenadores e supervisores usam celular e os operadores não podem. Mas aí, ééé tem a justificativa, nós estamos... nós não estamos em linha, né? Nós precisamos nos comunicar." (Susi)

Em segundo lugar, os códigos/comportamentos citados por mais gestores foram "usa o celular durante o expediente", "fala ironicamente" e "uso indevido do banco de horas" – uma vez por três entrevistados cada. Sobre o uso do celular durante o expediente, Raimundo disse: "*eles propositalmente demonstram que estão com smartphone*". Já Amanda respondeu: "*eu até tava falando com a minha coordenadora, hoje eu tô... a gente vai marcar reunião por causa do whatsapp, porque tá demais*". Para Amanda, o uso do celular no ambiente de trabalho é um novo desafio para as organizações.

Com relação à ironia, Susi nos contou o caso de um operador que estava insatisfeito por não poder entrar no setor com o celular e fez um comentário irônico: "*de operador entrar com celular e jogar na minha mesa assim, e dizer 'se tocar atende, visse? me chama', sabe?*". Por fim, sobre o uso indevido do banco de horas, Susi nos contou: "*Não é permitido fazer banco de horas, então tem também... nós estamos sofrendo resistência a isso, ao banco de horas. Já fiz inúmeras reuniões informando que não pode fazer, mas muitos operadores insistem, então a gente tá monitorando também isso aí, todos os dias, essa questão do horário*".

Dos 15 comportamentos/códigos encontrados, verificamos que nove já haviam sido identificados em pesquisas anteriores (o Quadro 5 relaciona esses comportamentos).

Quadro 5 – Relação entre tipos de resistência informal por autor.

Subcategorias	Códigos	Pesquisas
Aproveitar-se das brechas nas normas	Burla o sistema para acessar páginas	Zimmer (2009); Cardoso (2010)
Fofocar	Reclama com os colegas de trabalho	Zimmer (2009)
Ironizar	Fala ironicamente	Taylor e Bain (2003); Efthymiou (2009)
Não contribuir	Reclama de tudo	Bessi (2009); Efthymiou (2009)
	Faz o contrário do solicitado	Bessi e Grisci (2008)
Negociação direta e reclamação	Reclamação direta	Efthymiou (2009)
Trabalhar lentamente	Faz ligações pessoais para não atender	Callaghan e Thompson (2001); Cardoso (2010); Mulholland (2004)
	Navega na internet durante o expediente	Zimmer (2009)
Trapacear	Atrasa frequentemente	Efthymiou (2009); Mulholland (2004); Ricci (2010)

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os comportamentos/códigos “denuncia publicamente”, “entra com celular escondido”, “fala mal por trás do gestor”, “tira longas pausas no banheiro”, “usa o celular durante o expediente” e “uso indevido do banco de horas” não foram identificados em outros trabalhos. O surgimento de novos comportamentos de resistência está de acordo com a literatura. Conforme Efthymiou (2009, p. 60), “não há como um único catálogo de resistência ser sempre completo”. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) consideram que o critério “surpresa” – surgimento de novas informações – confere validade à pesquisa qualitativa.

Uma informação que emergiu da análise intercasos (MILES; HUBERMAN, 1994) foi a grande quantidade de resistências relacionadas ao uso do celular – das 30 referências de resistência informal à vigilância, nove estão relacionadas a ele. As empresas onde Amanda, Paula e Rita trabalham permitem o uso moderado desses dispositivos e as três gestoras disseram ter problemas com o uso excessivo. As empresas onde Raimundo e Susi trabalham proíbem o uso dos *smartphones* e eles relataram resistências, como o uso escondido ou proposital.

Outra informação que emergiu da fala de Raimundo foi o uso das redes sociais para reivindicar melhorias no sistema de controle. Não identificamos na literatura recente estudos que tenham abordado o uso das redes pelos trabalhadores. Por isso, consideramos que a situação narrada aponta para o surgimento de um formato de oposição mais explícito e danoso do que o previsto pelas pesquisas. Nesse caso, os discursos de Thomas e Davies (2005) e Efthymiou (2009), de que a resistência não deve ser subestimada, se renovam e surgem novos desafios para os gestores.

Por fim, destacamos o surgimento de dois casos de resistência “formal” (em grupo) nas falas de Rita e Susi. Colocamos o termo entre aspas porque o conceito de resistência formal de Prasad e Prasad (2000, p. 387) remete a “protestos, greves, queixas, restrição da produção”, atos “revolucionários”, o que não condiz com o encontrado. Não contabilizamos esses comportamentos na codificação e categorização porque só foram considerados atos de resistência informal. Os trechos a seguir mostram as falas das entrevistadas quando perguntadas sobre a relação dos trabalhadores com os dispositivos de vigilância eletrônica.

“Como nossa equipe é pequena as reclamações foram coletivas. Porém, as pessoas não tem responsabilidade, não tem o devido controle do uso de sites querem está sempre acessando, atrapalhando assim sua produtividade.” (Rita)

“Eu já tive uma equipe que era bem resistente, bem resistente mesmo. De operador entrar com celular e jogar na minha mesa assim, e dizer ‘se tocar atende, visse? me chama’, sabe? [...] No dia que nós lançamos a campanha, uma operadora começou a rir aí disse ‘que bom pra quem vai, né? Porque a nossa equipe não vai não’. Eles já fizeram grupos no whatsapp pra boicotar campanhas, então era bem grave aquilo, sabe? Bem sério mesmo o problema da equipe.” (Susi)

Tal resultado vai de encontro aos resultados de Knights e McCabe (1998), que reduzem a resistência apenas a atos individuais e implícitos que servem como uma “válvula de escape” para o trabalhador. Também mostra que, apesar do esforço da gerência dos *call centers* em eliminar a interação entre os colaboradores (RICCI, 2010), eles encontram espaço para exercer a sua subjetividade. Por fim, essa informação está de acordo com os estudos de Taylor e Bain (2003), Thomas e Davies (2005) e Efthymiou (2009), que mostraram que a resistência informal pode evoluir e gerar confrontos organizados.

Os nossos resultados mostram o uso intenso da tecnologia para monitorar o trabalho dos operadores. Das 15 atividades identificadas, apenas “gravação das conversas telefônicas”, “tempo de ligação” e “números dos telefones discados e recebidos” eram monitoradas por todos os respondentes. As menos citadas foram “teclas digitadas”, “uso de dispositivos periféricos” e “conversas por *chat*”. Consideramos que essas informações podem auxiliar gestores da área a decidirem sobre a infraestrutura de TI, uma vez que mostra os comportamentos mais controlados eletronicamente no setor.

A maioria dos entrevistados percebeu situações de resistência informal à vigilância em seus locais de trabalho. A identificação desses atos confirma a presença da resistência e mostra que ela não é invisível aos olhos dos gestores, como sugerem alguns autores. Frente a esse resultado, sugerimos, em particular, que os gestores discutam e avaliem a autorização do uso do celular durante o expediente, o acesso a páginas de internet e o acúmulo de banco de horas, que foram os temas mais relacionados à resistência pelos entrevistados.

Nas entrevistas também constatamos que as novas tecnologias (*smartphones* e redes sociais) estão mudando o formato da resistência ao controle. O uso das páginas de redes sociais para reivindicar melhorias, especificamente, parece gerar resultado para os trabalhadores, mas foge dos conceitos de resistência formal e informal previstos na literatura – já que não é formalmente organizada, tampouco é disfarçada no dia a dia. O uso de *smartphones* durante o expediente de trabalho é outra tendência que evidencia a necessidade dos gestores refletirem sobre as políticas de suas empresas. Frente a isso, sugerimos que as pesquisas futuras investiguem o uso das redes sociais como canal de resistência e os impactos da permissão ou não do uso do *smartphone* no ambiente de trabalho.

Também identificamos dois casos de resistência em grupo na fala de dois entrevistados. Esse resultado mostra que, apesar do esforço da gerência das centrais em evitar a aproximação entre os trabalhadores no local de trabalho – por meio de divisórias, falta de paredes e proximidade entre as mesas do gestor e a dos operadores –, eles ainda são capazes de se organizar em grupo para reivindicar melhorias. Essa informação diverge do que afirmam Knights e McCabe (1998), que reduzem os atos de resistência a manifestações individualistas e independentes onde os trabalhadores procuram um “local de escape”. Sugerimos que os gestores desenvolvam meios de se aproximar de seus subordinados para utilizar a resistência de forma positiva, renovando as práticas da organização.

A limitação deste trabalho foi a dificuldade de identificar e ter acesso aos sujeitos da pesquisa. Como mostramos na metodologia, o fim da etapa de identificação da amostra se deu quando não obtivemos novos contatos de conhecidos e resposta das empresas visitadas – e não a saturação teórica, conforme planejado inicialmente. Consideramos que essa dificuldade pode ter limitado os resultados encontrados.

Para pesquisas futuras, sugerimos que os pesquisadores estudem a resistência à vigilância eletrônica investigando também os demais trabalhadores que compõem a organização. Apesar dos gestores entrevistados neste estudo serem os responsáveis pelas equipes de atendimento, consideramos que a visão deles sobre a realidade é parcial. Também sugerimos que pesquisas futuras em centrais foquem a investigação nos gestores que trabalham no mesmo local dos operadores. Nossos resultados mostram que, em razão da proximidade da realidade, esses gestores podem ter mais informações sobre o assunto.

Por fim, sugerimos que os pesquisadores investiguem os impactos da permissão ou não do uso do *smartphone* no ambiente de trabalho. Como mostramos, uma parte considerável dos atos de resistência identificados está relacionada à permissão ou não do uso desses dispositivos. Alguns problemas de pesquisa que sugerimos são: quais os impactos da permissão/proibição do uso do celular? Qual a motivação do trabalhador em usar o *smartphone* no ambiente de trabalho? Essas investigações podem auxiliar na tomada de decisão dos gestores e ampliar a literatura sobre o tema.

Referências

- ABT. Associação Brasileira de Telesserviços. *Relatório da Indústria de Call Center no Brasil*. 2005. Disponível em: <http://files.blogdocallcenter.com/200000755-666bc6765c/Relatorio_Brasil_GCCP_V13-versao%20%20oficial.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2015.
- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. *Organizational misbehaviour*. Londres: Sage Publications, 1999.
- ALVES-MAZZOTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- AMA. AMA/ePolicy Institute Research. *2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey*. 2007. Disponível em: <<http://www.plattgroupplc.com/jun08/2007ElectronicMonitoringSurveillanceSurvey.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2014.
- AZEVEDO, M.; CALDAS, M. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *call centers*. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 9, n. 3, p. 33-55, 2005.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the "electronic panopticon"? Worker resistance in the call centre. *New Technology Work and Employment*, v. 155, n. 1, p. 2-18, 2000.
- BALL, K.; MARGULIS, S. Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation. *New Technology, Work and Employment*, v. 26, n. 2, p. 113-126, 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BESSI, V. *Modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário*. 2009. 217 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BESSI, V.; GRISCI, C. Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses. *Revista de Administração Contemporânea (RAC) – Eletrônica*, v. 2, n. 3, p. 374-391, 2008.
- BHAVE, D. The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance. *Personnel psychology*, v. 67, p. 605-635, 2014.
- BRAGA, R. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, v. 18, n. 1, p. 133-152, 2006.
- BRASIL. Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 jul. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. Edwards revisited: technical control and call centres. *Economic and Industrial Democracy*, v. 22, n. 1, p. 13-37, 2001.
- CARDOSO, M. *Vigilância eletrônica no trabalho bancário: do controle consentido ao totalitarismo corporativo*. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.
- DELEUZE, G. *Conversações*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

- EFTHYMIUO, L. *Workplace control and resistance from below: an ethnographic study in a cipriot luxury hotel*. 2009. 303 f. Tese (Doutorado em Administração) – University of Leicester, Leicester, 2009.
- ELLWAY, B. Making it personal in a call centre: electronic peer surveillance. *New Technology Work and Employment*, v. 28, n. 1, p. 37-50, 2013.
- FERNIE, S.; METCALF, D. (Not) hanging on the telephone: payments systems in the new sweatshops. *Centre for Economic Performance*, London School of Economics, London, p. 1-41, 1998.
- FLEMING, P.; SEWELL, G. Looking for good soldier, Svejik: alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. *Sociology*, v. 36, n. 4, p. 857-872, 2002.
- FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUGL, U. Workplace surveillance: examining current instruments, limitations and legal background issues. *Tourism & Management Studies*, v. 9, n. 1, p. 58-63, 2013.
- KIDWELL, R. L.; KIDWELL, L. Evaluating research on electronic surveillance: a guide for managers of information technology. *Industrial Management & Data Systems*, v. 96, n. 1, p. 8-14, 1996.
- KNIGHTS, D.; MCCABE, D. What happens when the phone goes wild: BPR, stress and the worker. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 2, p. 163-194, 1998.
- KVALE, S. *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, 2011.
- LANKSHEAR, G. et al. Call centre employees' responses to electronic monitoring: some research findings. *Work, Employment and Society*, v. 15, n. 3, p. 595-605, 2001.
- MCCABE, D. Making out and making do: how employees resist and make organizational change work through consent in a UK bank. *New Technology*, v. 29, n. 1, p. 57-71, 2014.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. California: Sage Publications, 1994.
- MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.
- MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MULHOLLAND, K. Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin. *Work, Employment and Society*, v. 18, n. 4, p. 709-724, 2004.
- PAIVA JÚNIOR, F.; LEÃO, A.; MELLO, S. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

- PORTAL CALLCENTER. *Gravação da ligação protege empresas: nova lei que exige gravação da conversa no SAC ajuda contact center comprovar que passou informação para cliente*. 2011. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/43584/gravacao-da-ligacao-protege-empresas/ler.aspx>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- PRASAD, P.; PRASAD, A. Stretching the iron cage: the constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 387-403, 2000.
- QSR INTERNATIONAL. *NVivo 10 for Windows*. Disponível em: <<http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo10/NVivo10-Getting-Started-Guide-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2014.
- REGAN, P. Genetic testing and workplace surveillance: implications for privacy. In: LYON, D.; ZUREIK, E. *Computers, surveillance, and privacy*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996.
- RICCI, M. G. *Organização do trabalho e controle em teleatendimento: o caso de uma empresa de cobrança*. 2010. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Carlos, São Carlos, 2010.
- RODRIGUES, S.; COLLINSON, D. 'Having fun?': humor as resistance in Brazil. *Organization Studies*, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995.
- ROSCIGNO, V. J.; RODSON, R. The organizational and social foundations of worker resistance. *American Sociological Review*, v. 69, n. 39, p.14-39, 2004.
- SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researches*. Londres: Sage Publications, 2009.
- SCOTT, J. *Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance*. New Haven: Yale University Press, 1985.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. Someone to watch over me: surveillance, discipline and just-in-time labour process. *Sociology*, v. 26, n. 2, p. 271-289, 1992.
- SILVA, E.; MENEZES, E. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVEIRA, S. *Organizações e usos das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers*. 2006. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- STEVENS, A.; LAVIN, D. Stealing time: the temporal regulation of labour in neoliberal and post-fordist work regime. *Democratic commnuniqué*, v. 21, n. 2, p. 40-61, 2007.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. Na assembly line in the head: work and employee relation in the call centre. *Industrial Relations Journal*, v. 30, n. 2, p. 110-117, 1999.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. Subterranean worksick blues: humour as subversion in two call centers. *Organization Studies*, v. 24, n. 9, p. 1.487-1.509, 2003.
- THOMAS, R.; DAVIES, A. Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, v. 26, n. 5, p. 683-706, 2005.
- TOWNSEND, K. Electronic surveillance and cohesive teams: room for resistance in an Australian call centre? *New Technology, Work and Employment*, v. 20, n. 1, p. 47-59, 2005.
- VENCO, S. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: BRAGA, R.; ANTUNES, R. *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

- VIEGAS, G.; HONORATO, B.; SARAIVA, L. Entre o controle e a resistência: análise das práticas cotidianas no espaço organizacional em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2013.
- VILELA, L.; ASSUNÇÃO, A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento: as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Caderno de Saúde Pública*, v. 20, n. 4, p. 1.069-1.078, 2004.
- VINTHAGEN, S.; JOHANSSON, A. "Everyday resistance": exploration of a concept and its theories. *Resistance studies magazine*, n. 1, p. 1-46, 2013.
- VORVOREANU, M.; BOTAN, C. H. Examining electronic surveillance in the workplace: a review of theoretical perspectives and research findings. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION, 32., 2000, Acapulco. *CERIAS Tech Report...* Acapulco, 2000.
- ZIMMER, M. *O panóptico está superado?* Estudo etnográfico sobre a vigilância eletrônica. 2009. 138 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

Submissão: 25/08/2015

Aprovação: 15/04/2016

A IMANÊNCIA ENTRE A TEORIA CRÍTICA E A PESQUISA EMPÍRICA: CONTRIBUIÇÕES PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Carolina Saraiva Maranhão*
José Ricardo de Paula Xavier Vilela**

Resumo

Muitas pesquisas no campo da administração têm se baseado no referencial da teoria crítica para o desenvolvimento de análises das situações sociais próprias ao campo. Dentre os diversos autores que compõem essa escola, Adorno tem sido largamente utilizado, principalmente por seus conceitos de indústria cultural, sociedade administrada e educação crítica. No entanto, a teoria crítica tem sido muito utilizada para balizar estudos de natureza teórica e ensaística. Esse uso restrito dessa teoria cria um viés (ou parte dele) de que a pesquisa oriunda do referencial frankfurtiano não pode ser baseada em dados empíricos ou mesmo na tradicional forma de pesquisa de campo, como entrevistas e *surveys*, muito comuns à área da administração. O objetivo deste artigo é, portanto, revelar a imanente relação entre teoria crítica e pesquisa empírica. Uma vez posta à mesa, criam-se as condições para a reflexão crítica e para o “resgate do instante de realização da filosofia” (ADORNO, 2009, p. 11). Propusemo-nos a tal ao resgatarmos o projeto empírico da teoria crítica, em especial Adorno. Buscamos, com esse esforço, contribuir para a área de estudos organizacionais por meio da definição de que as pesquisas empíricas muito comuns a esse campo podem sim ser baseadas nos princípios teóricos desenvolvidos por Adorno e seus colegas do Instituto de Pesquisa Social.

Palavras-chave: Administração. Teoria crítica. Sociologia. Pesquisa empírica. Adorno.

THE IMMANENCE BETWEEN CRITICAL THEORY AND EMPIRICAL RESEARCH: CONTRIBUTIONS TO THE ORGANIZATIONAL STUDIES

Abstract

A lot of research in the field of administration are based on the benchmark of critical theory to the analysis of social situations development own the field. Among the various authors that make up this school, Adorno has been widely used, primarily through its concepts of cultural industry, a company administered and critical education. However, critical theory has been widely used to provide a theoretical nature studies and essayistic. This restricted use of this theory creates a bias (or part thereof) that the research from the frankfurtiano benchmark cannot be based on empirical data or even in the traditional form of field research such as interviews and surveys, very common to the area. The purpose of this article is, therefore, reveal the inherent relationship between critical theory and empirical research. Once put to the table, create the conditions for critical reflection and to the “rescue of the moment of realization of philosophy” (ADORNO, 2009, p. 11). We proposed the one to rescue the empirical design of critical theory, in particular in decoration. We seek with this effort contribute to the field of organizational studies

*Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: prof@carolmaranhao.com.br

**Doutor em Administração pela PUC Minas. Professor e coordenador da Pós-graduação Lato Sensu da Faculdade Unimed; Fundação Educacional Lucas Machado. E-mail: rpxv@yahoo.com.br

through the definition of the empirical research very common to this field can be based on theoretical principles developed by Adorno and his colleagues at the Institute for Social research.

Keywords: Administration. Critical theory. Sociology. Empirical research. Adorno.

Introdução

"A sociedade ludibria o homem de ciência com as supostas exigências concretas que lhe impõe, nega-lhe o tempo e a independência necessários à meditação e restringe o seu horizonte a fenômenos exteriores. O aspecto político dessa tendência consiste num conformismo regressivo" (HORKHEIMER; ADORNO, [1956] 1978, p. 12).

Muitas pesquisas no campo da administração têm se baseado no referencial da teoria crítica para o desenvolvimento de análises das situações sociais próprias ao campo. Dentre os diversos autores que compõem essa escola, Adorno tem sido largamente utilizado, principalmente por seus conceitos de indústria cultural, sociedade administrada e educação crítica.

No entanto, a teoria crítica tem sido muito utilizada para balizar estudos de natureza teórica e ensaística. Esse uso restrito dessa teoria cria um viés (ou parte dele) de que a pesquisa oriunda do referencial frankfurtiano não pode ser baseada em dados empíricos ou mesmo na tradicional forma de pesquisa de campo, como entrevistas e *surveys*, muito comuns à área da administração.

Essa concepção sobre o empreendimento teórico desses filósofos/sociólogos é errônea e joga por terra diversos projetos liderados por eles no campo da pesquisa empírica. Ao analisarmos o discurso de posse de Horkheimer no Instituto de Pesquisa Social, por exemplo, percebemos uma clara vinculação deste com o propósito sociológico da filosofia. Horkheimer aponta para a "necessidade de interpenetração progressiva entre a filosofia e as ciências particulares, defendendo também a importância de um filósofo estar à frente de um empreendimento de pesquisa empírica meticulosamente planejado" (DUARTE, 2003, p. 16). A proposta era o desenvolvimento de pesquisas sociais que resgatassem elementos filosóficos do marxismo, associando-os às ciências humanas "burguesas" (psicanálise e tópicos da sociologia de Max Weber), a fim de organizarem-se para os desafios do capitalismo "monopolista" ou "não concorrencial" (DUARTE, 2003).

As principais influências teóricas da teoria crítica, que determinaram muitas das formas de seus estudiosos de fazer pesquisa e apreender a realidade, foram: (1) Weber (ou o círculo weberiano) e as novas posições da ciência social; (2) o marxismo como ciência social, diferente do marxismo do movimento operário/crescimento; além de (3) a crise do movimento operário/dissidências e enfraquecimento político (VILELA, 2006).

No campo da administração, há uma jovem, mas intensa área de estudos denominados estudos críticos organizacionais. Essa área se dedica à denúncia das formas de opressão e alienação das organizações sobre os sujeitos e a sociedade. Para tal, utiliza um aporte teórico diverso, indo do pós-modernismo ao marxismo ortodoxo. A teoria crítica é um dos utilizados nesses estudos. O foco deste artigo é reforçar entre os pesquisadores críticos que utilizam a teoria crítica como aporte teórico que ela é também aporte metodológico. Isso será apresentado pela descrição das incursões empíricas feitas pelos frankfurtianos, pelas discussões que Adorno e Horkheimer travam com o campo da sociologia e da filosofia, e na demonstração de que há diversos estudiosos de Adorno que estudam sua obra no sentido de evidenciar a metodologia que se acredita ali presente.

Impedir que a teoria crítica seja utilizada como aporte para pesquisas empíricas críticas é negar o potencial do legado frankfurtiano. Da mesma maneira, amalgamar as pesquisas empíricas críticas com aporte na teoria frankfurtiana de reacionárias,

empiristas, positivistas ou até mesmo vazias, é também uma demonstração de desconhecimento tanto teórico quanto prático do que foi a Escola de Frankfurt.

Para tal, apresentaremos inicialmente o conceito de pesquisa sociológica em Adorno para, em seguida, evidenciarmos os inúmeros projetos de pesquisa empírica (pesquisas quantitativas e qualitativas) realizados por ele. A obra *Dialética negativa* será brevemente apresentada, dada sua relevância na definição de conceitos de metodologia de pesquisa para Adorno. Por fim, será apresentada a mesma obra como estratégia metodológica no campo das pesquisas críticas sociais.

A pesquisa sociológica em Adorno

“No exato momento em que a veloz lebre positivista estaca e descansa, a infatigável tartaruga dialética encontra seu alento para prosseguir em seu rumo crítico, dilatando ao extremo os limites do campo” (COHN, 2008, p. 48).

No texto “O conceito de sociologia”, escrito com Horkheimer, Adorno (1977a) apresenta o seu desconforto com a separação acadêmica ocorrida entre a filosofia e a sociologia. Ele observou uma grande diferença entre a doutrina filosófica da sociedade desde Platão e Aristóteles, e até Hegel, com a visão que foi desenvolvida por Comte, para quem a sociologia deveria buscar, a exemplo do que ocorre nas ciências naturais, se conformar a vínculos causais regulares, em um método chamado de “positivo”, no qual o investigador deve buscar apenas os dados, eliminando o *desejo*, estabelecendo uma relação positiva com o existente – seja ela boa ou má.

Uma das consequências de querer ser uma ciência nos moldes das ciências naturais, constituídas como dominação da natureza (ADORNO; HORKHEIMER, [1944] 1985), é que, por incluir em seu objeto o seu próprio sujeito – a sociedade –, da mesma forma que as ciências naturais reivindicam um poder em relação à natureza, a sociologia acaba por reivindicá-lo em relação à sociedade.

Adorno observa que essa é uma sociologia que, além de desprezar a teoria, foi dividida tanto externamente (família, partido político, comunidade, etc.) como internamente (metodologia, teoria do conhecimento e outras disciplinas formais). Ainda, que em nome da divisão do trabalho científico, seu campo de ação foi delimitado em relação a outras áreas de interface, como a economia, a psicologia e a história. O resultado final foi a identificação ou de um campo específico de atuação na constituição da sociedade ou a um *sociologismo*, reduzindo tudo o que é humano a social, e a afirmação de um primado científico da sociologia sobre as outras disciplinas (ADORNO; HORKHEIMER, 1977a).

Essa sociologia corre o perigo de perder sua consciência crítica, pois tudo que difere do positivo – nos obrigando a interrogar a sua legitimidade como entidade social –, ao invés de ficar comprovado como dado verificável, se transforma em alvo de suspeita. Além disso, a ciência só pode ser mais do que a simples duplicação da realidade no pensamento se estiver impregnada de espírito crítico, que para Adorno significa confrontar a coisa com seu próprio conceito (ADORNO; HORKHEIMER, 1977a).

A formação de métodos próprios (e, com eles, certo fetichismo relacionado aos métodos) possibilitou o avanço das ciências em geral. Mas uma ciência como a sociologia, que lida com conceitos como reificação, fetichização e ideologia, assume a autossuficiência das outras ciências sem incorporar uma reflexão sobre si mesma e sobre sua relação com os objetos, se deforma. Por isso, a diferença entre a sociologia frankfurtiana e o de outras escolas está no fato de que a Escola de Frankfurt procura não se deixar levar por esse fetichismo (ADORNO, [1968] 2008a). As outras, com seus métodos imanentes e nexos de fundamentação, acabam por converter a ciência em fim por si mesma, sem referências àquilo de que deveria se ocupar.

Uma ciência verdadeira deveria, segundo Adorno (2008a), ter claros os objetivos do seu conhecimento, estabelecendo a partir daí uma racionalidade orientada ao objeto – incluindo as questões referentes à escolha da amostra. Não devem ser o método e a pureza metodológica, os *meios*, o que se deve idolatrar. Ao contrário, o

método é que deve ser desenvolvido a partir do assunto. Como exemplo, Adorno cita a produção de escalas, como "Guttman", "Thurstone" e "Likert"¹. A "Guttman", que seria um avanço metodológico sobre as mais antigas, traria a desvantagem de diminuir a fecundidade das informações obtidas. Ao contrário, a escala F que Adorno desenvolve em *The authoritarian personality* (ADORNO et al., 1982) possui como vantagem a possibilidade de, graças à ambiguidade de certas perguntas, "acertar várias moscas em um só golpe" (ADORNO, [1968] 2008a, p. 189). Para o autor, a eliminação de ambiguidades, por um lado, aumenta a confiabilidade da escala e a confiança no item, por outro, reduz a riqueza de conhecimentos possível (ADORNO, 2008a).

Em uma aula sobre a questão do método usado em pesquisa empírica na sociologia, Adorno (2008a) afirma que a sociologia não deve possuir um método único. A diferença entre as escolas positivistas e a de Frankfurt, com relação à pesquisa empírica, estaria mais na concepção de que o método em sociologia não deveria ter uma forma abstrata, geral – separando de modo instrumental o objeto –, mas deve buscar adequar o método aos objetos, suprimindo a separação que o positivismo coloca entre os dois.

Para Adorno (2008a), a validade estatística da amostra está ligada mais a um comportamento cego das pessoas – algo que se poderia considerar como discutível, em um momento no qual pessoas emancipadas pudessem decidir conscientemente em função de seu desejo. Ele não põe em dúvida o fato de que um dado quantitativo é confiável. Mas, reconhece que para obter os números é preciso renunciar à diferenciação dos instrumentos de pesquisa que forneceria conhecimentos detalhados produtivos.

Ao se confiar no método qualitativo, se por um lado se obtêm as coisas mais fecundas, de outro nos deparamos com um problema: ao compreender como conhecimentos gerais a abundância de resultados, eles podem ser generalizados ou se sustentam apenas em casos particulares? (ADORNO, [1968] 2008a). Adorno também vê dificuldades na análise de conteúdo: para ele, entre o objeto da sociologia e o sujeito conhecedor, não há a antítese material, a qual é suposta como dada nas ciências naturais.

Retomando um conceito kantiano, na sociologia é possível conhecer o objeto a partir de seu interior, ao contrário da física nuclear ou da tabela periódica. Ao invés disso, ao se aproximar do pragmatismo americano, que adapta técnicas de investigação a objetivos comerciais e administrativos, o resultado acaba sendo uma ciência que oferece saber de domínio, e não de cultura (ADORNO, [1968] 2008a). É de se esperar que os interesses sejam diversos quando o que se pretende não é eliminar um inconveniente (como em pesquisa para a administração), mas sim mudar a estrutura da sociedade.

No curso das discussões com Lazarsfeld (1941), com quem Adorno trabalhou nos primeiros anos nos Estados Unidos, ficou claro haver duas concepções inconciliáveis da sociologia: a que constata fatos sociais, preparando-os e disponibilizando-os para posicionamentos administrativos de qualquer ordem (que Adorno caracteriza como "pesquisa administrativa"), e de outro a investigação crítica da comunicação. A diferença entre as duas não estaria apenas nos fins: uma considera o tratamento dos homens como objeto (p. ex., a indústria cultural, que quer saber como arranjar seus programas, para maximizar sua comercialização), enquanto a outra insiste no potencial da sociedade como sujeito. E é da primeira visão a reivindicação de poder pela sociologia, a totalização da reivindicação administrativa da sociedade – o que pode ser interpretado como qualquer coisa, menos uma posição de neutralidade (ADORNO, [1968] 2008a).

1 Guttman: é um exemplo de escala chamada de "cumulativa" – nela, os itens da escala se relacionam entre si, de modo que a resposta favorável a um item deve ter resposta que seja coerente com os itens anteriores. Foi elaborada de modo a se poder inferir nas respostas parciais do resultado final da escala. Thurstone: é um exemplo de escala chamada de "diferencial" – nela, a posição dos itens tem uma ordenação que é previamente determinada, que leva em conta as medianas de atribuição de significado dos itens. A mediana do item assinalado é interpretada como sendo a indicação de sua posição numa escala de atitude favorável-desfavorável com relação ao objeto. Likert: é um exemplo de escala chamada de "somatória" – nela os indivíduos respondem a cada item, especificando o grau de acordo ou desacordo com o item apresentado. Tem como finalidade uma tentativa de quantificação de uma posição de acordo ou desacordo.

O que se tem estudado são alguns setores delimitados da estrutura social. O estudo de objetos retirados do contexto social exclui o tratamento da sociedade como totalidade, donde o caráter de informação gerada é útil apenas para fins administrativos (ADORNO; HORKHEIMER, 1977b). É por isso que os métodos em ciência social empírica se prestam com tanta facilidade a servir aos interesses da manipulação social.

A *administrative research*, termo cunhado por Adorno para referir-se a um determinado tipo de pesquisa, pode ser resumida da seguinte forma:

Quando não se dispõe de poder, quando a resignação domina, os investigadores limitam-se, voluntariamente, já que as informações sobre o mercado são muito apreciadas nesses períodos, a determinar que uma tarefa previamente fixada – por exemplo, a venda de uma mercadoria, a influência que se deseja obter sobre determinado grupo humano, etc. – seja resolvida com a máxima eficácia e em condições econômicas perfeitas (ADORNO; HORKHEIMER, 1977b, p. 129).

Sob o predomínio da *administrative research*, a sociologia empírica acaba por se desenvolver de modo unilateral, na medida em que se formou seu potencial para assegurar informações úteis, enquanto todos os aspectos com implicações críticas, que poderiam ser investigados de modo empírico, são negligenciados. Essa limitação reside no fato de que esse tipo de conhecimento pressupõe teoria – que é pobre, na *administrative research*. Para Adorno e Horkheimer (1977b), na investigação sociológica empírica é tão necessário o conhecimento dos resultados como a reflexão sobre seus princípios, e principalmente a sua autorreflexão. O elemento “crítica” está eliminado da investigação social empírica, em uma sociologia que se propõe “isenta de valores, postulada há cinquenta anos por Max Weber e seu círculo de colaboradores” (ADORNO; HORKHEIMER, 1977b, p. 123).

Para Adorno e Horkheimer (1977b), o que se revela empiricamente em pesquisas, como nas “de opinião”, muitas vezes é apenas o epifenômeno. Nessas pesquisas, deve-se considerar que:

Sabemos que os homens de que tratamos permanecem, desde então, homens com sua capacidade de formar livremente sua opinião e com sua espontaneidade quando são integrados a relações que eles próprios não conseguem distinguir, e sabemos que a lei dos grandes números tem seus limites com esse elemento espontâneo e consciente (ADORNO, [1965; 1966] 2008b, p. 65).

Seu esforço na defesa da pesquisa social empírica (PSE) se concentrava nos pontos em que ela significava mais do que técnicas sutis de entrevistas. Há muito ela havia elaborado, por si mesma, com a psicologia, os métodos graças aos quais ela podia contrabalançar a superficialidade, como os questionários indiretos, os testes, as entrevistas em profundidade e a discussão em grupo. Adorno enfatizava o papel dos “líderes de opinião” e a opinião de que eram necessárias análises qualitativas para haver condições de instaurar a teoria crítica da sociedade como elemento constitutivo da pesquisa sociológica empírica.

Adorno considerava que a sociologia não é ciência humana positivista, sendo suas questões não as de consciência ou do inconsciente, mas do conflito entre o homem e a natureza e das formas objetivas de socialização. Na sua visão, a PSE deveria se lançar contra as especulações guiadas pela ideologia, usando para isso além da “pesquisa de opinião” pesquisas que elucidassem também o lado subjetivo. Pesquisas de opinião, para Adorno, só teriam sentido se estudassem as relações entre processos econômicos, psiquismo e a cultura (ADORNO, [1968] 2008a). A sociologia tem a obrigação de extrapolar seus muros disciplinares (“desconsideração soberana pelas fronteiras intelectuais” – ADORNO, [1968] 2008a, p. 98) e lançar-se a discussões críticas, fazendo uso dos mais diversos aparatos filosóficos e teóricos, tais como a psicanálise, a filosofia, a literatura e as artes, por exemplo. Cohn (2008, p. 34) descreve essa perspectiva sociológica crítica adotada por Adorno ([1965/1966]) como a escolha por uma sociologia impura: “a sociologia recebe, destarte, a incumbência de ousar ser impura sem deixar de ser ela mesma: ciência da sociedade que não hesita em perturbar o severo rigor do método com ruídos da crítica, do entrelaçamento com outras ciências e das exigências normativas”.

A busca de leis essenciais não costuma ser objeto da maioria das descobertas empíricas. Entretanto, sem uma reflexão crítica sobre seus resultados, a investigação social empírica pode ser enganada pelos seus próprios resultados. E para um julgamento equilibrado, ela deve, além de se emancipar de muitos de seus preconceitos, estar fundada em teoria. Para Adorno, a investigação social empírica não é possível sem teoria, a qual deve ser admitida como “hipótese figurada”, e não como “instância legítima”, a ser tencionada com os achados da pesquisa.

A metodologia em sociologia deveria ponderar cada caso – incluindo aqui a ponderação de que resultados qualitativos, que parecem individuais, encontrados com questões sociológicas como opiniões arraigadas, comportamentos, atitudes e ideologias não correspondem apenas aos indivíduos, mas são socialmente mediadas. Deve-se refletir sobre a relação entre o indivíduo e a sociedade. Ao contrário do que ocorre na pesquisa de opinião, Adorno considera sociais fatos que a sociologia empírica atribuiria apenas aos indivíduos. Esses fatos são generalizados ao serem remetidos à estatística, de forma que o aparentemente específico adquire valor mais geral do que parecia ao olhar ingênuo. Adorno atribui esse apego ao método a medo ou insegurança intelectual (nesse sentido, ver também Horkheimer, 2007). E como o ideal da metodologia é o tautológico – ou seja, o conhecimento tem determinação operacional, correspondendo às exigências do método –, para ele só são produtivos os conhecimentos que ultrapassam esse caráter tautológico-instrumental. Disputas metodológicas, para Adorno (2008a), não só escondem divergências sobre conteúdos, como podem conter aspectos antinômicos substanciais do assunto tratado.

A estatística, para Adorno e Horkheimer (1977b), deveria servir mais para organizar os dados que para gerar concepções – as quais, em geral, devem nascer de estudos profundos de casos particulares. A crítica que se pode fazer a uma utilização cega de modelos estatísticos é que a construção de modelos válidos chegou a um ponto que, para muitos pesquisadores, bastaria seguir os critérios por ela estabelecidos para se ter a garantia de idoneidade. Entretanto, um modelo rigoroso, aplicado a problemas para os quais o método é inadequado ou incompatível, pode conduzir a resultados errados ou absurdos. Na sociedade, tendências essenciais, como certos desenvolvimentos políticos, por exemplo, não atuam de maneira uniforme (segundo amostragem estatística), mas de acordo com interesses mais poderosos e com a eficácia de ação de quem consegue fabricar a opinião pública. É por isso que uma teoria da sociedade passa a ser necessária para uma adequada interpretação das descobertas científicas (ADORNO; HORKHEIMER, 1977b).

Reconhecendo o superficialismo que existe na ideia de que “ciência é medida”, Adorno e Horkheimer (1977b) defende que a ponte entre os métodos estatísticos e sua aplicação é em geral formada por elementos qualitativos. Mas, também chama a atenção para o cuidado que se deve ter contra uma atitude de superioridade em relação aos métodos qualitativos: deve-se considerar que no momento em que a vida social contemporânea está padronizada, métodos padronizados são não só a expressão dessa situação como um instrumento adequado para entendê-la e descrevê-la. A resistência contra a ampliação dos métodos das ciências da natureza às ciências “do espírito” não levam em consideração a “naturalidade” dos objetos das ciências sociais, conferida pela própria sociedade, para a qual esses objetos não são determinações espirituais. Para Adorno e Horkheimer, “a falta de humanismo dos métodos empíricos é mais humana que a interpretação humanista do que não é humano” (1977b, p. 127).

Conforme Adorno (2008a), a dialética é o melhor método de pesquisa empírica da sociedade, uma vez que nele se encontram as melhores condições para a união dos dois momentos contrapostos da sociedade: (a) sua opacidade e ausência de inteligibilidade e, por outro lado, o (b) seu caráter redutível ao que é humano, portanto, compreensível. O erro do positivismo seria o de não evoluir para esse resultado do pensamento, ficando preso na “ingenuidade obtusa da imediatez”.

Aqui, então, já estamos em condições de discutir especificamente a sua experiência com a pesquisa empírica em administração.

Adorno e a pesquisa empírica em administração

Em 1954, Horkheimer aceita uma encomenda da Mannesmann Inc. O grupo do Instituto para Pesquisa Social (IPS) praticamente não tinha experiência em sociologia empresarial, mas Horkheimer aceita o encargo com forte pressão de prazos. A diretoria da Mannesmann procurava resposta para a seguinte pergunta: "O que pensa e o que quer o pessoal de nossa empresa, e porque pensa e quer assim?". Ou seja, a diretoria queria estar informada do clima organizacional e dos fatores que eram decisivos para esse clima. Queria conhecer as causas profundas, fundamentos conceituais e raízes sentimentais da formação das opiniões, pois julgava que a partir daí a pesquisa poderia ser utilizada para resolver os problemas da empresa, o que tornava o IPS promissor, por sua orientação metodológica – lembrando que em seu programa constava a ambição de penetrar a superfície das opiniões (WIGGERSHAUS, 2006).

A metodologia utilizada foi a seguinte: 15 entrevistadores experientes entrevistaram 1.172 operários e empregados, escolhidos por amostragem aleatória entre os pouco mais de 35 mil empregados. Contramestres ou representantes do pessoal eram informados pela direção, pouco antes, e convocados para um local reservado das fábricas onde ocorriam as entrevistas, que se compunham de entrevistas orais individuais, de aproximadamente 50 minutos, seguidas da aplicação de um questionário. Depois, assistentes do ISF organizaram discussões em grupo, envolvendo 539 participantes. Para essas discussões, o estímulo fundamental compreendia os pontos que uma pesquisa preliminar, realizada por meio de um questionário, considerou como importantes para a satisfação ou insatisfação nas fábricas. O rascunho do relatório foi entregue à presidência da sociedade em janeiro de 1955, e em junho de 1955 o relatório principal (WIGGERSHAUS, 2006).

A questão mais importante foi saber, de uma lista de oito, quais seriam os fatores mais importantes para os assalariados. Para determinar a importância de diferentes fatores para a atitude dos empregados para com a fábrica e, em um segundo momento, o ambiente da empresa que se procurava conhecer, procedeu-se de forma indireta, pois as pessoas interrogadas não eram consideradas capazes de indicar diretamente os fatores decisivos de sua atitude para com a fábrica. Foram feitas perguntas específicas – como "há um trabalho que você preferiria realizar?", na parte relativa à atitude para com o cargo –, usando-se respostas positivas e negativas como critério de satisfação ou insatisfação em cada setor.

A expectativa que Adorno tinha para o estudo era o de combinar a análise quantitativa dos resultados das entrevistas, ou a representatividade da amostra, com a análise qualitativa dos relatórios das discussões de grupo, visando a psicologia profunda, como realizado em *The authoritarian personality*. Entretanto, no relatório, só se pôde perceber vestígios da teoria crítica na introdução, chamada de *Problemática*, que trazia claramente a marca de Adorno. Nela, percebe-se uma consciência aguda das graves limitações do estudo, explicando que faltava uma análise dos personagens-chave (diretor e principais executivos) e de suas opiniões. E chamando a atenção para a dimensão histórico-social, desprezada pelo estudo, quando aborda a ideia de representação dos assalariados por pessoas qualificadas (no contexto do tema da co-gestão), a tendência à apatia surgia nos pontos em que não se encontra uma situação democrática historicamente estabelecida (WIGGERSHAUS, 2006).

O capítulo "Observações metodológicas" desse estudo indicava que, graças ao contato imediato com a pessoa interrogada, o entrevistador dispunha também de impressões globais, cujo único defeito era o de resistirem à eliminação do fator constituído por sua subjetividade. E, em um raciocínio com a marca de Adorno, explicava que "é precisamente a capacidade total de reação subjetiva do entrevistador que se torna, aqui, um 'instrumento de pesquisa' que é ainda o mais adequado a seu objeto imponderável em sua dinâmica e sua complexidade, a relação com a fábrica" (WIGGERSHAUS, 2006, p. 527). O que concordava com o fato de que as entrevistas haviam sido confiadas a 15 pesquisadores que, ao final, apenas indicavam sua impressão geral quanto ao grau de cooperação do entrevistado, qualidade do contato, sinceridade das respostas, dedicação à empresa do sujeito interrogado e intensidade

da atividade sindical. Mas, quanto ao grau com que a “inteira capacidade de reação subjetiva” dos “assistentes” do ISF encarregados de conduzir as discussões em grupo melhorava os resultados, o relatório não disse uma palavra.

Adorno não completa os estudos empíricos críticos com os quais sonhava. Em um manuscrito de 1957, *Teamwork in der sozialforschung*, ele radicaliza a autocrítica da pesquisa sociológica empírica; entre esta e a crítica ele via dois elementos dissociados e incompatíveis na prática. Em suas palavras, “quem conhece a prática da pesquisa social por ter ele próprio trabalhado nela foi obrigado a observar que, na área dessas pesquisas, o *teamwork* não pode ser substituído pelo trabalho do erudito isolado à moda antiga. Os *one man studies* são sempre dúbios e, na maior parte, trabalho de amadores” (WIGGERSHAUS, 2006, p. 531). E quem quiser ser levado a sério por seus colegas não pode dispensar controles que só são possíveis com o *teamwork*, como o inventário ou a classificação dos dados de acordo com as categorias que acompanham a opinião, para eliminar a subjetividade.

A questão estava no fato de que, se o responsável pela pesquisa tentasse reunir ao final tudo o que forneceu de pessoal no início e que se perdeu durante o processo institucionalizado da pesquisa, a relação com os dados seria irremediavelmente rompida, e as suas reflexões seriam sem fundamento, podendo ser no máximo toleradas como hipóteses para outros estudos – que provavelmente não surgiriam. Em suas palavras:

A falta, sempre lamentada, de pessoas capazes de concluir com êxito a redação final dos estudos não se explica por uma ausência de dons literários. Um relatório desse tipo não é uma questão de prática literária, mas exige uma compreensão completa da pesquisa. O problema reside antes na aporia: tal relatório final deve apresentar uma espécie de sentido do conjunto, ao passo que o sentido imanente do método sobre o qual tudo se baseia é precisamente a negação desse sentido de conjunto, e a decomposição em pura factualidade. Presta-se, pois, uma homenagem puramente verbal à teoria, porque o objetivo da tendência imanente da *research* não é chegar a uma teoria por meio dos fatos – mas chegar aos diagramas (WIGGERSHAUS, 2006, p. 531-532).

Adorno rompe com a pesquisa denominada de *teamwork* para voltar-se aos *one studies man*. Ele o faz por perceber que a pressão por identificação entre dados e realidade; hipóteses e dados está sempre permeando os estudos empíricos, quando estes perdem sua criticidade. A consequência dessa ruptura de Adorno com a PSE foi a de fazer o que pudesse fazer sozinho. Dois anos depois, ele inicia a redação da *Dialética negativa* (2009), na qual se volta para a tese de que os fatos importantes se escondem diante da abordagem empírica. A sua crítica estava voltada para a pesquisa estabelecida, e não ao projeto de uma pesquisa sociológica empírica crítica, que lhe daria os meios para se concentrar na teoria filosófica sem deixar de insistir na necessidade de uma pesquisa de campo para a sociologia crítica.

A dialética negativa: consolidação da importância da pesquisa empírica

Em 1966, Adorno publica o livro que passou a ser uma de suas grandes obras, ao lado de *Teoria estética*. Considerado por muitos um marco da teoria crítica, *Dialética negativa* contém o fechamento das ideias de Adorno sobre a crítica à sociedade tecnificada e imersa na racionalidade instrumental:

As ciências, diferentes da filosofia, pelo fato de estarem imbricadas em “normas”, procedimentos, metodologias e pressupostos quase inquestionáveis (se não fosse assim dificilmente caracterizar-se-iam ciência) são responsáveis pela passagem da passividade para a proatividade no processo de mudança e controle da natureza. Os instrumentos, objetos, conhecimentos ou produtos das ciências formam a prova material de que é possível que determinadas leis da natureza sejam entendidas, sobretudo, quando os indivíduos se tornam os senhores da mudança da realidade (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 107).

Já no início do sumário do livro, Adorno alerta-nos para o estranhamento de muitos com o título adotado: "dialética negativa". Por defender um tipo de dialética sem síntese, "a expressão dialética negativa subverte a tradição" (ADORNO, 2009, p. 7). Ela se propõe a tarefa de libertar a dialética da lógica da identidade: "ela é o indício da não verdade da identidade, da dissolução sem resíduos daquilo que é concebido no conceito" (ADORNO, 2009, p. 12). Dessa maneira, ela deve ser capaz de descobrir as razões que configuram o homem como incapaz de passar por experiências formativas e experienciar a realidade para além da aparência.

Adorno (2009) realiza o que foi considerado um "novo giro na filosofia", ao desarticular a lógica identificatória da dialética, derivada de uma visão idealista da filosofia. Ao desenvolver o conceito de dialética negativa, Adorno propõe uma dialética sem síntese e sem a tentativa de classificar a totalidade dos fenômenos sociais pelas categorias de análise. Esse giro na filosofia parte de um materialismo não dogmático, caracterizando a ideia como objeto e desvelando o sentido dos conceitos, por meio do seu próprio processo de constituição: "A dialética negativa deslinda no pensamento o que ele não é e, com isso, mostra ao pensamento o que ele, de fato, deve ser [...] e no lugar do falso conceito, revela-se sua materialidade, é revelado, então, o primado do objeto², esse é o momento em que a dialética negativa se instala" (ADORNO, 2009, p. 195; 197).

Por intermédio dela, torna-se possível empreender uma crítica social. Essa crítica não se configura como a exaltação do pessimismo – como encontramos em diversos aforismos de *Minima moralia* ([1951] 1993). Adorno reforça, a todo o momento, que só se pode evidenciar as falhas de um determinado sistema se são apontadas saídas. No caso desse autor, as saídas propostas são do âmbito da estética e da crítica imanente, conforme estabelecido na *Dialética negativa*. Para Jameson (1997, p. 104):

A filosofia "crítica" ou "negatividade-dialética" de Adorno – não mais tomado como método, mas como conjunto de resultados e conceitos filosóficos substanciais – pode, nesse sentido, ser considerada correspondendo ao que Sartre (de maneira não totalmente feliz) chamou "ideologia", uma correção à concepção do marxismo como a "única filosofia insuperável de nossa época", uma flexibilização daquilo que havia enrijecido dogmaticamente esse último, e uma lembrança dessas questões – com tanta frequência chamadas "fator subjetivo", consciência ou cultura – que se situam além de suas fronteiras oficiais (JAMESON, 1997, p. 104).

Também nas palavras de Vilela (2009, p. 4), o conceito de dialética negativa "encarna a perspectiva ideológica do projeto da teoria crítica: o desvendamento dos problemas da sociedade implicava em recusar sua permanência e implicava em que a teoria tinha o compromisso de apontar possibilidades de agir sobre eles".

A análise sociológica crítica, a única que deveria existir de acordo com Adorno (2009), é a materialização da dialética negativa, enquanto método e filosofia: "O que é diferenciado aparece como divergente, dissonante, negativo, até o momento em que a consciência, segundo a sua própria formação, se vê impelida a impor unidade: até o momento em que ela passa a avaliar o que não lhe é idêntico a partir de sua pretensão de totalidade" (ADORNO, 2009, p. 13).

A grande contribuição dessa teoria está em buscar resgatar a historicidade dos fatos – "tentar encontrar no coração desses momentos os apelos de sua historicidade" (PUCCI, 2007, p. 110) – sem submetê-los à lógica da identidade entre as categorias teóricas e uma realidade particular. A crítica imanente é exatamente a postura crítica de buscar re-historicizar os fatos sociais, sem colá-los às categorias (mesmo as "críticas") preexistentes. Por isso, Adorno adota como eixo a máxima de se confrontar o conceito pelo conceito. Para Adorno, apenas o conceito pode dizer o que ele é: "para o conceito, o que se torna urgente é o que ele não alcança, o que é eliminado pelo seu mecanismo de abstração, o que deixa de ser um mero exemplar do conceito" (ADORNO, 2009, p. 15). O conceito é, no sentido que os objetos têm primazia, porém, ele se constitui enquanto objeto a partir dos significados atribuídos pelos sujeitos e pela

2 Adorno não estabelece uma prioridade hierárquica entre sujeito de objeto. Sua perspectiva materialista não dogmática refere-se ao fato de a ideia ser objeto. Trata-se, portanto, de mais sujeito no processo dialético.

sua historicidade (do próprio objeto). Por isso, Adorno (2009) utiliza-se das matrizes expressão e constelação de ideias para buscar desvendar o conceito pelo conceito.

A atitude de identificar as realidades particulares nas categorias idealmente concebidas sobre a própria realidade é ideologia. Se elas não permitirem questionamento acerca de sua própria relevância e poder explicativo de situações particulares, tornam-se matrizes de alienação, mesmo quando são categorias explicativas em oposição ao sistema capitalista. Essa é uma das principais restrições de Adorno às filosofias idealistas, pois elas identificam totalitariamente as categorias abstratas nas particularidades da realidade concreta: "Na Alemanha, persiste a tendência para revestir os fenômenos para completamente materiais da *práxis* com pretensiosas categorias, as quais adotam hoje em dia, uma tônica nitidamente existencial e ontológica" (HORKHEIMER; ADORNO, [1956] 1978, p. 126).

O termo "crítica imanente" já estava presente nas teorias marxistas. Adorno, no entanto, reconceitua-o como a necessidade de recuperação da primazia do objeto:

O procedimento imanente como o mais essencialmente dialético [...] leva a sério o princípio de que não é a ideologia em si que seria falsa, mas a sua pretensão de coincidir com a realidade. Crítica imanente de formações espirituais significa entender, na análise de sua estrutura e de seu sentido, a contradição entre a ideia objetiva dessas formações e aquela pretensão, nomeando aquilo que expressa a consistência e a inconsistência dessas formações em si, em face da constituição do estado de coisas existente (ADORNO, 2015, p. 49).

Para Duarte (2007), a *Dialética negativa* é constituída de duas facetas importantes: a expressão e a constelação de ideias. A expressão consiste na recuperação do momento expressivo da filosofia "na relação estabelecida entre expressão e irreconciliabilidade, por um lado, e impotência, por outro" (DUARTE, 2007, p. 19). Um de seus objetivos principais é a consciência, por parte da filosofia, da necessidade de que "o sofrimento radical experimentado pelo homem contemporâneo, atônito diante da opressão e massacres de efeito multiplicado pela tecnologia, manifeste-se a partir do núcleo mesmo do discurso filosófico, não como algo externo, adicionado a partir de fora" (DUARTE, 2007, p. 19).

Outra faceta importante de *Dialética negativa* é a incorporação do procedimento constelatório. "As ideias [...] são, constelações – configurações que não descrevem, não conceituam nem enquadram os fenômenos, mas constituem, por outro lado, sua interpretação objetiva" (DUARTE, 2007, p. 24). Elas relacionam-se às coisas como as constelações às estrelas. Isso quer dizer antes de tudo:

elas não são nem seus conceitos, nem suas leis. Elas não servem ao conhecimento dos fenômenos e esses não podem ser, de modo algum, critérios para a existência de ideias. Ao contrário, o significado dos fenômenos para as ideias se esgotam em seus elementos conceituais [...] as ideias são constelações eternas e, no que os elementos são concebidos como pontos naquele tipo de constelações, os fenômenos são, simultaneamente, fracionados e salvos (ADORNO, [1965/1966] 2008b, p. 99).

Adorno (2008b) vai na contramão da tendência filosófica e social da época, que buscava classificar os elementos particulares em esquemas mais amplos, capazes de abranger o máximo de situações sociais, criando-se uma espécie de lógica superestrutural. Adorno (2008b), no entanto, reforça que a verdadeira dialética é aquela em que são preservadas as particularidades do objeto, inserindo-o em um acervo crítico amplo.

O sentido imanente seria obstruído pela aparência, em que ideias se realizam ainda que como felicidade na infelicidade, ruptura privada da alienação ou eternização do transitório. Ou seja, como falsa realização, ou melhor: realização da falsidade. "O novo da indústria cultural" – atualização da função ideológica – "é o primado imediato e confesso do efeito". O efeito seria justamente a subjetivação do sentido, a privatização da *práxis*, a remissão moral da realidade prejudicada (MAAR, 1998, p. 46).

Muitos estudiosos da *Dialética negativa* buscam extrair dela uma proposta metodológica de análise social. Essa metodologia tem início na obra *Dialética do esclarecimento* ([1944] 1985), é depois amadurecida em *Minima moralia* ([1951] 1993) e finalmente apresentada no livro em questão.

Explorar essa proposta metodológica tem sido a agenda de muitos pesquisadores que trabalham com o legado de Frankfurt, incluindo aí os chamados intelectuais da terceira geração.

A dialética negativa como estratégia metodológica

Conforme discutido anteriormente, o IPS surge com uma proposta de pesquisa social empírica muito definida. Essa faceta do Instituto é ainda muito pouco explorada, o que leva a errôneas conclusões de que o projeto da teoria crítica não pode ser realizado em pesquisas empíricas. A vinculação com o mundo empírico pode ser comprovada pelos diversos estudos do tipo *survey* realizados, como "Personalidade autoritária", "Estudos sobre a família" e "Princeton radio research" (todos da década de 1950).

Acentuar essa face social empírica do IPS é fundamental para se compreender devidamente o sentido (ou seja, para onde aponta) das críticas elaboradas por eles sobre a indústria cultural, a educação, o progresso e o positivismo. A própria compreensão de *Dialética negativa* e a oposição de Adorno ao idealismo tornam-se mais fluidas havendo a compreensão do IPS como um centro de pesquisa social empírica.

A concepção de dialética utilizada por Adorno é a proposta de recuperação do mundo real, das coisas empíricas. A realidade está na interação dialética entre o objeto e sua totalidade. A categoria de crítica imanente estabelece que a necessidade de identificação da totalidade – categoria intelectual de análise do real – com todos os particulares é ideologia. As categorizações do real tendem à equivalência dos elementos particulares que compõem a realidade, gerando um conceito ideológico de mundo, pois se aplainam as diferenças, exaltando-se a aparência e reduzindo-se as incongruências entre o particular e a totalidade.

A compreensão do projeto filosófico do IPS como um empreendimento empírico nos possibilita desvendar a proposta metodológica presente na *Dialética negativa*. Vários pesquisadores têm trabalhado no sentido de estruturar essa proposta metodológica apresentada por Adorno. Muitos acreditam que uma metodologia crítica já emana dos primeiros escritos do autor, em parceria com Horkheimer. A concepção de que nas obras dos frankfurtianos, em destaque nas de Adorno, há uma proposta metodológica é uma leitura muito recente e compartilhada por alguns dos estudiosos do filósofo. Não há uma tese única sobre isso. Para a concepção deste artigo e dos argumentos aqui construídos, parte-se do princípio de que há sim uma proposta incipiente nas obras de Adorno e que seu desvendamento tem sido ativamente feito pelos atuais estudiosos do autor, principalmente aqueles ligados à área de educação, aqui no Brasil e na Alemanha.

Nessa linha de raciocínio, podemos citar, dentre os pesquisadores que têm desenvolvido essa agenda de trabalho, aqueles do principal grupo de pesquisa brasileiro sobre teoria crítica e educação, composto por: Alexandre Fernandez Vaz, Antônio Álvaro Soares Zuin, Bruno Pucci, Luiz Antonio Calmon Nabuco Lastória, Luiz Hermenegildo Fabiano, Newton Ramos de Oliveira, Renato Bueno Franco e Rita Amélia Teixeira Vilela. Podemos incluir também o grupo de pesquisa intitulado Teoria Crítica e Pesquisa Empírica em Educação, coordenado pela Profa. Rita Amélia Vilela, cujo objetivo é analisar a escola em seu conceito formativo. Todos esses esforços têm sido desenvolvidos com o intercâmbio cultural com os pesquisadores de Frankfurt, que atualmente têm desenvolvido pesquisas empíricas sobre educação, com base em duas propostas metodológicas que seus integrantes acreditam ser oriundas das análises sociais empreendidas pelos pesquisadores do IPS. São elas a hermenêutica crítica e a crítica imanente. Apesar de algumas diferenças, essas metodologias desenvolvem uma análise crítica dos fenômenos culturais da sociedade.

Podemos dizer que esboços dessas propostas metodológicas já podem ser encontrados na obra *Dialética do esclarecimento*. A forma de crítica social ali presente é derivada de uma reflexão hermenêutica-histórico-social, aplicada a fenômenos sociais concretos. Portanto,

Parece correto concluir que essa obra mais a *Dialética negativa* e a *Minima moralia*, juntamente com diferentes textos destinados à análise da indústria cultural, demarcam em Adorno a virada da tradição filosófica reflexiva para a tradição sociológica interpretativista. Essa virada inaugura uma sociologia com distanciamento da abordagem positivista (BUNG, 1977 apud VILELA, 2009, p. 8).

Negt e Kluge (1999) afirmam que existem duas concepções básicas no entendimento sociológico hermenêutico feito por Adorno: "(1) os conceitos a serem formulados e analisados abarcam a totalidade da sociedade, pois é através dela que os fenômenos particulares estudados são constituídos; e (2) que a verdade buscada pela investigação depende do esclarecimento da possibilidade incessante de mudança naquilo que foi desvelado" (NEGT; KLUGE, 1999, p. 16). As diversas sociologias setoriais expressam:

A universalidade das relações sociais que formam de antemão todos os objetos e, por certo, a consciência de todos os objetos. Essa universalidade, porém, não pode ser reduzida, por sua vez, a princípios formais gerais e ainda menos reconstituída como soma de todas as possíveis áreas parciais de exame sociológico, descritas incansavelmente, uma após a outra (HORKHEIMER; ADORNO, [1956] 1978, p. 121).

A *Dialética negativa* nos indica uma pista metodológica: "é por dentro da análise da racionalidade imanente das instituições sociais e de suas práticas, tomadas como objeto (a escola, a educação, a indústria cultural, etc.), que se vai compondo a interpretação crítica, confrontando o conceito enunciado com o seu resultado revelado, com seu sentido" (VILELA, 2009, p. 3).

A perspectiva social crítica teve implicações na pesquisa sociológica, principalmente no pós-guerra, com a volta de Horkheimer e Adorno para a Alemanha (VILELA, 2009). Essa influência se dá pela própria forma da teoria crítica de anunciar sua diferença para a pesquisa social positivista, dominante à época:

Na teoria crítica o sujeito do conhecimento vê no objeto investigado o produto de uma gênese histórica; é ativo, contribuindo para codeterminar o objeto e tomando partido, ele nega as forças de determinação [...] a prática positivista é anulada por uma prática hermenêutica que não concebe o objeto como dado na sua aparência imediata, pelo contrário, o concebe como um produto de uma história social e particular (SCHWEPPEHÄUSER, 2003, p. 85 apud VILELA, 2009, p. 7).

Com base nessas informações, conclui-se que a teoria crítica veio inaugurar uma nova forma de se fazer pesquisa empírica. Mesmo nos levantamentos estatísticos empreendidos na Alemanha antes da Segunda Guerra, bem como os que foram realizados nos EUA, os frankfurtianos inovaram em termos metodológicos ao incluírem categorias qualitativas de análise, não se restringindo à aparência dos fatos para tirarem suas conclusões de pesquisa.

Eles sempre se questionavam sobre o sentido dos fatos e porque as relações sociais se organizavam da forma apresentada. Esse olhar crítico sobre o modo de se fazer pesquisa social foi marca do Instituto de Pesquisa Social.

Quem sente uma responsabilidade teórica deve fazer frente, sem meios termos, às aporias da teoricidade e à insuficiência do simples empirismo; e o fato de se atirar alegremente nos braços da especulação só poderá servir para agravar a situação atual. Diante da investigação sociológica empírica, é tão necessário o conhecimento profundo dos seus resultados quanto a reflexão crítica sobre seus princípios (HORKHEIMER; ADORNO, [1956] 1978, p. 122).

Essa perspectiva metodológica gerou o que hoje se apresenta como elementos orientadores de uma ciência social crítica, resumida em quatro princípios apresentados a seguir: (1) o conhecimento é construído historicamente, (2) criticamente, (3) dialeticamente e (4) hermeneuticamente (HORKHEIMER, 2002).

Na proposta metodológica da *Dialética negativa*, a pesquisa e o estudo das condições econômicas e institucionais que estruturam a produção e o consumo dos bens culturais é uma parte essencial do entendimento do fenômeno. Essa é a ideia básica da *Dialética negativa*, de se confrontar o conceito pelo próprio conceito. Vejamos essa questão nas palavras de Rüdiger (2004, p. 205):

No método dialético, parte-se do princípio de que os fenômenos não podem ser tratados como exemplo de algo que já existe como dado ou está dispensado de se revelar em seu próprio movimento. A abordagem exige que a coisa seja explicada através de sua gênese e individualização. O sujeito, por exemplo, é um resultado: constitui-se através de um processo contingente de autopoisição em condições sociais determinadas (RÜDIGER, 2004, p. 205).

O método imanente, cerne da *Dialética negativa*, significa a compreensão da constituição dos fenômenos sociais, mas sem buscar sua identificação com as categorias ideais da totalidade. Diz Adorno: “[o método imanente] nomeia aquilo que expressa a consistência e a inconsistência dessas formações em si, em face da constituição do estado de coisas existente” (ADORNO, 2015, p. 40). Dessa forma, a análise dos fenômenos culturais (dentre eles a educação) seria motivada pelo desejo de se revelar a manutenção de certas relações de poder e articulação dos problemas sociais: “uma ciência social crítica preocupada em pesquisar a fortuna da experiência cultural humana na era da técnica” (RÜDIGER, 2004, p. 238).

Rüdiger (2004, p. 238) contribui imensamente para essa matéria, ao priorizar os princípios metodológicos contidos na obra de Adorno. São eles:

1. A perspectiva da interpretação pensa a estrutura e função da cultura mercantil no contexto do processo histórico global da sociedade;
2. A hipótese básica é a de que essa cultura produz e reproduz em termos econômicos, técnicos e espirituais as categorias e contradições sociais dominantes;
3. Os fenômenos da indústria cultural são tratados como fatos sociais que devem ser julgados de acordo com certos critérios de valor imanentes e que, assim, devem ser descobertos através de uma reflexão histórica;
4. A crítica considera o homem como sujeito e situa a indústria cultural em relação aos mecanismos existentes entre a estrutura social, as formas de consciência e o desenvolvimento psíquico do indivíduo;
5. Finalmente, sustenta-se que os estímulos produzidos na esfera da indústria cultural “são um fenômeno histórico, e que a relação entre esses estímulos e a resposta [do público] é pré-formada e pré-estruturada pelo destino histórico do estímulo tanto quanto do sujeito que a ele responde” (LOWENTHAL apud RÜDIGER, 2004, p. 241).

Um princípio importante contido na proposta metodológica de *Dialética negativa* é a primazia do objeto sobre a ideia, considerando-se o que já foi contextualizado neste artigo sobre objeto e ideia. Diz Adorno, que quem exige uma análise hermenêutica é o próprio material investigado, por meio do processo de “criação da coisa”. É esse o momento crítico da criação de uma realidade e que deve ser analisado. Essa potência autorreflexiva não se cola ao objeto, identificando-se totalmente a ele. Porém, ela também não nega o próprio objeto. A essência metodológica é conseguir remeter o material empírico presente a contextos sociais mais amplos e a processos históricos mais abrangentes.

Essa perspectiva adorniana sobre a realidade apresenta-nos uma nova forma de interseção entre dois polos do pensamento filosófico: a primazia do real e a primazia da ideia. Pela *Dialética negativa* percebemos que a verdade está contida na inter-relação crítica entre esses dois polos. É na conexão contraditória entre eles e na sua resultante que reside o sentido da realidade. Esse sentido carrega em si todas as potencialidades contraditórias das outras inúmeras formas de sentido. Os silenciamentos de uns, o confronto com outros e a predominância de poucos é o objeto de desvendamento da crítica, que resgatará todas essas relações e analisará historicamente as razões pelas quais determinadas versões da realidade se cristalizaram como real.

Considerações finais

A compreensão aprofundada do projeto empírico próprio ao IPS foi nosso objetivo neste artigo. Pensamos que essa empreitada abre campo para o estudo adequado dos propósitos sociológicos dos filósofos frankfurtianos, em especial Adorno.

Uma vez compreendidas a fundo as estratégias metodológicas utilizadas nas análises críticas sobre a sociedade, torna-se possível o desenho de metodologias de pesquisas quantitativas e qualitativas na área de estudos organizacionais. O desenvolvimento de pesquisas empíricas nessa área auxiliará na compreensão de diversos fenômenos ainda pouco desenvolvidos, dada uma dificuldade encontrada por diversos pesquisadores no desenvolvimento de pesquisa com dados primários ou secundários.

Buscamos, portanto, trazer à tona a imanência entre teoria crítica e pesquisa empírica e desvelar a polêmica silenciosa de menosprezo por pesquisas empíricas com o aporte das teorias frankfurtianas existente ainda hoje na área de administração. Uma vez posta à mesa, criam-se as condições para a reflexão crítica e para o “resgate do instante de realização da filosofia” (ADORNO, 2009, p. 11).

Propusemo-nos a isso ao resgatarmos o projeto empírico da teoria crítica, em especial em Adorno. Buscamos, com esse esforço, contribuir para a área de estudos organizacionais por meio da definição de que as pesquisas empíricas muito comuns a esse campo podem sim ser baseadas nos princípios teóricos desenvolvidos por Adorno e seus colegas do Instituto de Pesquisa Social.

Estamos cientes das limitações deste estudo. No espaço definido para a redação de um artigo científico é improvável que pudéssemos tratar todos os aspectos relativos ao tema aqui exposto de maneira aprofundada, tal como aparece nos estudos realizados pelos frankfurtianos e Adorno sobre o tema da pesquisa empírica. No entanto, acreditamos ter contribuído para o desvelamento de uma faceta do IPS, pouquíssimo explorada na área de estudos organizacionais.

Referências

- ADORNO, T. W. *Para a metacrítica da teoria do conhecimento*. São Paulo: Unesp, 2015.
- ADORNO, T. W. *Dialética negativa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- ADORNO, T. W. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Unesp, 2008a.
- ADORNO, T. W. *Lectures on negative dialectics*. Cambridge: Polity Press, 2008b.
- ADORNO, T. W. et al. *The authoritarian personality*. New York: W.W. Norton & Company, 1982.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. O conceito de sociologia. In: ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. *Temas básicos de sociologia*. São Paulo: Cultrix; USP, 1977a.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. Sociologia e investigação social empírica. In: ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. *Temas básicos de sociologia*. São Paulo: Cultrix; USP, 1977b.
- COHN, G. A sociologia como ciência impura. In: ADORNO, T. W. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Unesp, 2008.
- DUARTE, R. Reflexões sobre dialética negativa, estética e educação. In: PUCCI, B.; GOERGEN, P.; FRANCO, R. (Org.). *Dialética negativa, estética e educação*. Campinas: Alínea, 2007.

- DUARTE, R. *Teoria crítica da indústria cultural*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Dialética negativa: Adorno e o atentado contra a tradição epistemológica nos estudos organizacionais. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- HORKHEIMER, M. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2007.
- HORKHEIMER, M. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2002.
- HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. Sociologia e investigação social empírica. In: HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. W. *Temas básicos de sociologia*. São Paulo: Cultrix, [1956], 1978.
- JAMESON, F. *O marxismo tardio: Adorno, ou a persistência da dialética*. São Paulo: Unesp; Boitempo, 1997.
- LAZARSELD, P. F. Remarks on administrative and critical communications research. *Studies in Philosophy and Social Science*, v. 4, n. 1, 1941.
- MAAR, W. L. A formação em questão: Lukács, Marcuse e Adorno. A gênese da indústria cultural. In: ZUIN, A. Á. S.; PUCCI, B.; RAMOS-DE-OLIVEIRA, N. (Org.). *A educação danificada: contribuições à teoria crítica da educação*. Petrópolis; São Carlos: Vozes; UFSCar, 1998.
- NEGT, O.; KLUGE, A. *O que há de político na política? Relações de medida em política: 15 propostas sobre a capacidade de discernimento*. São Paulo: Unesp, 1999.
- PUCCI, B. Anotações sobre teoria e práxis educativa. In: PUCCI, B.; GOERGEN, P.; FRANCO, R. (Org.). *Dialética negativa, estética e educação*. Campinas: Alínea, 2007.
- RÜDIGER, F. *Theodor Adorno e a crítica à indústria cultural: comunicação e teoria crítica da sociedade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- VILELA, R. A. *A presença da teoria crítica no debate e na pesquisa educacional no Brasil e na Alemanha no período de 1995 à atualidade*. Belo Horizonte: CNPQ, 2009. (Relatório de Pesquisa.)
- VILELA, R. A. *A teoria crítica da educação de Theodor Adorno e sua apropriação para análise das questões atuais sobre currículo e práticas escolares*. Belo Horizonte: CNPQ, 2006. (Relatório de Pesquisa.)
- WIGGERSHAUS, R. *A escola de Frankfurt: história, desenvolvimento teórico, significação política*. Rio de Janeiro: Difel, 2006.

Submissão: 06/10/2015

Aprovação: 11/10/2016

MÍDIAS SOCIAIS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DO SENTIMENTO SOCIAL PERANTE A ATUAÇÃO DO GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO

Daniel José Silva Oliveira*
Paulo Henrique de Souza Bermejo**

Resumo

Este estudo procurou identificar como a análise de sentimento, baseada em textos extraídos de mídias sociais, pode ser um instrumento de mensuração da opinião pública sobre a atuação do governo, de forma a contribuir para a avaliação da administração pública. Trata-se de um estudo aplicado, interdisciplinar, exploratório, qualitativo e quantitativo. Foram revisadas as principais formulações teóricas e conceituais acerca do tema e realizadas demonstrações práticas, utilizando-se uma ferramenta de mineração de opinião que proporcionou precisão satisfatória no processamento de dados. Para fins de demonstração, foram selecionados temas que motivaram a realização da onda de protestos que envolveu milhões de pessoas no Brasil em junho de 2013. Foram coletadas, processadas e analisadas, aproximadamente, 130 mil mensagens postadas no Facebook e no Twitter sobre esses temas em dois períodos distintos. Por meio dessa investigação, observou-se que a análise de sentimento pode revelar a opinião polarizada dos cidadãos quanto à atuação do governo.

Palavras-chave: Análise de sentimento. Mineração de opinião. Administração pública. Mídias sociais. Opinião pública.

SOCIAL MEDIA AND PUBLIC ADMINISTRATION: SOCIAL SENTIMENT ANALYSIS ABOUT THE PERFORMANCE OF THE BRAZILIAN FEDERAL GOVERNMENT


Abstract

This study sought to identify as sentiment analysis, based on texts taken social media can be a measuring instrument of public opinion on the government's performance in order to contribute to the evaluation of public administration. This is an applied study, interdisciplinary, exploratory, qualitative and quantitative. The main theoretical and conceptual formulations on the subject were reviewed and conducted practical demonstrations using an opinion mining tool which provided satisfactory precision in data processing. For demonstration purposes, themes were selected that motivated the wave of protests involving millions of people in Brazil in June 2013. They were collected, processed and analyzed approximately 130,000 messages posted on Facebook and Twitter on these topics in two distinct periods. Through this analysis, it was observed that the sentiment analysis can reveal the polarized opinions of citizens about the government's performance.

Keywords: Sentiment analysis. Opinion mining. Public administration. Social media. Public opinion.

**Doutorando em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: djso@ufmg.br*

***Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília. E-mail: paulobermejo@unb.br*

 grande volume de dados postados na internet, por meio das mídias sociais, está produzindo mudanças importantes na maneira pela qual as pessoas se comunicam e compartilham conhecimentos e emoções que influenciam o comportamento social, político e econômico em todo o mundo (MONTORO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012).

De acordo com Mostafa (2013), as opiniões expressas nas mídias sociais desempenham um papel importante em influenciar o comportamento da opinião pública em diversas áreas. A título de exemplo, nas áreas de política e administração pública, essas mídias têm o poder de disseminar opiniões que podem resultar tanto em melhorias nos serviços públicos quanto em protestos motivados pela insatisfação dos cidadãos com os governos (PAPACHARISSI; OLIVEIRA, 2012; O'CALLAGHAN et al., 2014).

A popularidade dessas mídias é considerável, tornando-as uma significativa fonte de informações que pode ser utilizada na melhoria dos serviços públicos (MERGEL, 2013). Portanto, além dos canais diretos em que o cidadão pode emitir sua opinião, como e-mails, ouvidorias e portais de reclamação, as mídias sociais (*blogs, microblogs, wikis, fóruns, redes sociais eletrônicas*, entre outras) podem ser utilizadas para promover serviços públicos participativos e orientados para o cidadão (SOBACI; KARKIN, 2013). Porém, o grande volume de informações que circula atualmente nessas plataformas demanda tecnologias que permitam sua análise (BONSÓN et al., 2012). Uma opção que vem ganhando espaço entre os pesquisadores é a análise de sentimento (PANG; LEE, 2008; SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012; OLIVEIRA; BERMEJO; SANTOS, 2015; 2016).

A análise de sentimento ou mineração de opinião pode ser considerada uma técnica automatizada de descoberta de conhecimento que visa encontrar padrões ocultos em um grande número de informações textuais, inclusive, mídias sociais (MOSTAFA, 2013). Seu objetivo é criar uma base de conhecimento, contendo opiniões (positivas, negativas e neutras) de uma forma mais estruturada e explícita que expressem sentimentos, avaliações e percepções das pessoas em relação a qualquer tema (FORTUNY et al., 2012; SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012).

Nesse contexto, o presente estudo foi realizado com o objetivo de avaliar se a análise de sentimento pode ser utilizada como um instrumento de mensuração da opinião pública sobre a atuação do governo, contribuindo para que ele possa atuar em consonância com o interesse público, evitando impopularidade ou mesmo conflitos. Assim, a questão que norteia este estudo é: a análise de sentimento em mídias sociais pode mensurar a opinião dos cidadãos sobre a atuação do governo e, dessa forma, contribuir para a melhoria dos serviços públicos?

Para responder à questão, esta pesquisa explorou a técnica de análise de sentimento em mídias sociais a partir de temas relevantes para a administração pública. Segundo Bonsón, Royo e Ratkai (2015) e Ferro et al. (2013), são necessários novos estudos que procurem avaliar os comentários dos cidadãos em mídias sociais, gerando conhecimento sobre a opinião da sociedade perante a atuação do governo. Este estudo procurou preencher essa lacuna.

A pesquisa se justifica, pois, no cenário político atual, faz-se necessário entender o uso de aplicativos de mídia social como canais aceitáveis para as interações entre governo e seus diversos públicos que podem, potencialmente, fazer a diferença nas percepções e sentimentos dos cidadãos em relação ao governo (MERGEL, 2013). Apesar da crescente atenção à análise de conteúdo gerado pelos usuários das mídias sociais, "os pesquisadores têm pouco conhecimento sobre como aplicar os métodos de mineração de conteúdo" (YOON; ELHADAD; BAKKEN, 2013, p. 122), faltando métricas adequadas que identifiquem, nessas mídias, os impactos das ações dos governos (MERGEL, 2013; HOFMANN et al., 2013).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, é discutida a relação entre cidadãos e governos nas mídias sociais. Na terceira seção, é feita uma correlação entre a opinião pública e as mídias sociais. Na quarta parte, a literatura recente sobre análise de sentimento foi explorada. Na quinta seção, são apresentados

alguns trabalhos importantes relacionados ao tema. Na sexta seção, são demonstrados os procedimentos metodológicos para a aplicação da análise de sentimento. Os resultados são apresentados na sétima parte e, finalmente, na oitava seção, o estudo é concluído.

A relação cidadão-governo nas mídias sociais

Os cidadãos estão cada vez mais utilizando as mídias sociais para se comunicarem com seus familiares, amigos, colegas de trabalho, empresas e até mesmo com o governo (KAVANAUGH et al., 2012). Essas mídias compreendem um conjunto de tecnologias que permite a comunicação entre os cidadãos e o governo de forma colaborativa (OLIVEIRA; WELCH, 2013). Exemplo disso é o número crescente de usuários de mídias sociais interessados em vários assuntos relacionados à política e à administração pública (SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012). Eles cobrem todo o espectro de interessados, desde os cidadãos que expressam as suas opiniões sobre as questões do cotidiano, até políticos que utilizam esse meio para comunicar suas ideias, além de jornalistas que criticam o governo ou o próprio governo como forma de divulgar suas ações (TSYTSARAU; PALPANAS, 2012).

Até mesmo em regimes antidemocráticos o habitante do ciberespaço reúne graus de liberdade para manifestar sua opinião, fazendo com que as mídias sociais se tornem ambientes propícios para a difusão de opiniões favoráveis ou contrárias às ações dos governos (CÁCERES, 2011). Estudos recentes demonstram que as mídias sociais foram utilizadas por cidadãos de vários países na articulação de manifestações contra seus governos, como a Primavera Árabe, que foi marcada por protestos e conflitos no Oriente Médio e no norte da África, destacando-se os conflitos ocorridos no Egito e na Síria (CHEN, 2011; GLASS; COLBAUGH, 2012; LIM, 2012; PAPACHARISSI; OLIVEIRA, 2012; O'CALLAGHAN et al., 2014). Em junho de 2013, uma série de protestos também foi organizada no Brasil por meio das mídias sociais, levando às ruas milhões de pessoas em todo o país. A evolução dessa onda de protestos pode ser descrita em três etapas (SINGER, 2013). Na primeira etapa, que ocorreu entre os dias 6 e 13 de junho, a principal causa dos protestos foi o aumento do preço das passagens do transporte público na cidade de São Paulo. A repressão desmedida por parte da polícia militar durante esses protestos atraiu a atenção de um grande público, que incorporou às manifestações outras reivindicações, como combate à corrupção, melhorias nos setores de saúde e educação, entre outros. Depois, motivadas por várias causas, milhões de pessoas se organizaram por meio das mídias sociais e foram às ruas entre os dias 17 a 20 de junho, período que compreendeu a segunda etapa dos protestos. A terceira e última etapa ocorreu do dia 21 até o final do mês de junho, com protestos motivados por questões mais específicas sobre a atuação do Governo Federal e os gastos com a Copa do Mundo da FIFA de 2014. Conforme dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2013a), em um dos protestos de maior vulto, 62% dos manifestantes souberam do evento pelo Facebook, e 75% destes convocaram outras pessoas para participar do movimento por meio das plataformas Facebook e Twitter. Outra pesquisa realizada pelo Ibope (2013b) revelou que 63% dos manifestantes tinham menos de 30 anos de idade, 43% tinham curso superior completo e apenas 15% tinham renda familiar abaixo de dois salários mínimos. Apesar do perfil dos manifestantes representar um estrato social composto predominantemente por jovens de classe média, esse exemplo demonstra que as mídias sociais são ferramentas poderosas que possibilitam a difusão de informações e a discussão de questões de interesse público com uma amplitude jamais alcançada por outros meios de comunicação (SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012).

Muitas organizações, principalmente as grandes corporações, já perceberam essa amplitude das mídias sociais. Cada vez mais elas investem em pesquisas para avaliar as opiniões que as pessoas expressam sobre suas marcas nessas plataformas (CAMBRIA et al., 2013). Por outro lado, a administração pública é um dos campos

que são mais claramente distantes da dinâmica do ciberespaço (CÁCERES, 2011). Para Hofmann et al. (2013), os benefícios a serem obtidos com a utilização das informações disponíveis nas mídias sociais não estão limitadas às organizações do setor privado, mas devem, também, estender-se aos governos. De acordo com Sobkowicz, Kaschesky e Bouchard (2012), até recentemente os formuladores de políticas públicas não tinham muitos indicadores disponíveis sobre a opinião dos cidadãos, e o que a maioria das pessoas sentia e pensava sobre as ações dos governos era algo inacessível. Atualmente, alguns governos já utilizam as mídias sociais com o objetivo de promover a transparência, a participação cidadã, a inovação e a colaboração, além de poderem contar com mais uma fonte de informação que contribui no processo decisório (CHUN; LUNA-REYES, 2012; MERGEL, 2013; MOSSBERGER; WU; CRAWFORD, 2013; SNEAD, 2013; MARTINS; BERMEJO; SOUZA, 2015).

Para entender como as mídias sociais podem, dessa forma, ser utilizadas para estreitar a relação entre os cidadãos e os governos, é preciso conhecer seu potencial como uma fonte de dados capaz de refletir a opinião pública.

Opinião pública nas mídias sociais

A opinião pública tem sido discutida na literatura sob diferentes matrizes conceituais (CERVI, 2010). Em meio às várias abordagens, duas linhas de pensamento são mais facilmente identificadas: de um lado pesquisadores que conceituam a opinião pública de forma simplista, considerando-a a soma das opiniões individuais dos cidadãos (ALLPORT, 1937; CHILDS, 1939), e, de outro, aqueles que consideram outras variáveis na formação da opinião pública, por exemplo, ambiente, interação social, comunicação, emancipação, preferências políticas, necessidades, crenças e interesses (BLUMER, 1948; DEWEY, 1954; ANDRADE, 1964; NOELLE-NEUMANN, 1974; SARTORI, 1994; LIPPMANN, 2008; CERVI, 2010; PERRIN; MCFARLAND, 2011; HABERMAS, 2003; 2014).

Childs (1939, p. 328) define opinião pública como uma "força ativa ou latente derivada de um conjunto de pensamentos individuais, sentimentos e impressões, que são ponderados pelos diferentes graus de influência e agressividade das opiniões individuais dentro desse conjunto". Nessa mesma linha, Allport (1937) acredita que a opinião pública é formada pela soma das opiniões individuais que, sejam por imposição ou influência, se destacaram perante as demais opiniões do público. Blumer (1948) supera essas posições simplistas de Allport (1937) e Childs (1939), ao considerar que até as opiniões individuais são geradas por meio da interação social e não isoladamente. Para Noelle-Neumann (1974), essa interação também é a principal característica do processo de formação da opinião pública. Nessa perspectiva, Sartori (1994, p. 125) define a opinião pública como "um público, ou uma multiplicidade de público, cujos estados de espírito difusos (opiniões) interagem com fluxos de informações relativas ao estado da *res pública*". Para o autor, a opinião formada por essa interação é considerada pública por estar relacionada a "coisas públicas", e não somente por ser difundida entre o público. Vale ressaltar que a interação em questão deve se balizar no debate racional, pois o público, quando tomado pelo comportamento emocional, é facilmente manipulado pelas mídias de massa unilaterais (emissoras de rádio, TV, jornais e revistas), formando, assim, apenas um sentimento coletivo, não uma opinião pública (LIPPMANN, 2008). Segundo Andrade (1964), a opinião pública se forma por meio da comunicação racional e da interação social, e não por esse sentimento coletivo produzido por uma comunicação unilateral. Outros autores também alertam sobre a influência dos meios de comunicação de massa na opinião pública (DEWEY, 1954; NOELLE-NEUMANN, 1974; PAGE; SHAPIRO; DEMPSEY, 1987; TOCQUEVILLE, 1998; HABERMAS, 2003; 2014). Habermas (2014), por exemplo, chama a atenção para as empresas de mídia que utilizam técnicas de publicidade e relações públicas com o intuito de construir uma opinião pública encenada, ou seja, um consenso fabricado. Do mesmo modo, Andrade (1964) acredita que pequenos grupos de interesse bem

organizados e capacitados para divulgar sua posição em mídias de massa exercem grande influência sobre a maioria dos atores no processo de formação da opinião pública. Aqui está situada a crítica de Tocqueville (1998), que observou o papel da imprensa como influenciadora da opinião pública na sociedade democrática por meio de seu poder "impregnado de ambiguidade". Foi essa opinião pública influenciada pela imprensa que o autor chamou de "tirania da maioria". De acordo com Lippmann (2008), isso agrava ainda mais a consolidação de uma opinião pública consciente, uma vez que as pessoas já têm dificuldade de se informarem de forma competente sobre questões de interesse público. Andrade (1964) concorda que mesmo com a evolução dos meios de comunicação e o progresso educacional, as pessoas nem sempre são bem informadas. Para o autor, a massa aceita por comodismo os pontos de vista dos pequenos grupos que detém os melhores veículos de comunicação. Esse é um ponto importante na obra de Dewey (1954), que adverte sobre a importância das pessoas manterem-se informadas sobre os assuntos de interesse público, pois, do contrário, seria estabelecida uma oligarquia gerada em interesse de uma minoria. Desse modo, Andrade (1964, p. 112) conclui que "para que haja opinião pública, é preciso que predominem as considerações de ordem racional" (ANDRADE, 1964, p. 112). Nesse sentido, Habermas (2014) acredita que somente a reunião de um público formado por pessoas privadas constrói uma opinião pública com base na racionalidade do melhor argumento, mantendo-se distantes da influência do poder político e econômico e da ação das mídias de massa unilaterais. Para o autor, é a opinião pública que representa o poder de influência da sociedade para direcionar o poder político e econômico, e não o contrário. Porém, Habermas (2003) chama a atenção ao mencionar que a opinião pública não pode tomar para si o uso do poder administrativo, mas pode influenciá-lo.

Lippmann (2008) se distancia do pensamento de Habermas (2003), ao salientar que a falta de elementos para um debate racional pode colocar os cidadãos em uma posição passiva perante o poder público, que por sua vez deveria ser gerido por tecnocratas. Dewey (1954) discorda dessa posição e, assim como Habermas (2003; 2014), acredita que somente uma opinião pública formada pela interação direta dos cidadãos, respeitando-se a liberdade de expressão e associação, pode resultar em uma democracia com espírito de comunidade. Nesse caso, a função da opinião pública seria permitir a todos os cidadãos a participação ativa nas questões políticas e de interesse geral, bem como avaliar os atos governamentais (CERVI, 2010). Em contrapartida, o alinhamento entre a opinião pública e as decisões governamentais depende, de um lado, do grau de amadurecimento político-ideológico dos cidadãos e de sua capacidade de comunicação e organização e, de outro, das questões de ordem legal, política e econômica às quais o governo está submetido (NOGUEIRA, 1997; 2007).

Em suma, a opinião pública deve ser entendida como coletiva, e não apenas agregada; dinâmica, e não estática; reativa, e não unidirecional (PERRIN; MCFARLAND, 2011). Ela é formada por um processo de expressão coletiva de opiniões e tomada de decisão, dentro de uma esfera pública vibrante, em que os cidadãos podem trocar informações e ideias sobre questões públicas (STEENKAMP; HYDE-CLARKE, 2014). Segundo Habermas (2003; 2014), essa esfera pública se reproduz por meio do agir comunicativo, implicando apenas o domínio de uma linguagem natural que esteja em sintonia com a prática comunicativa cotidiana. Nesse contexto, Steenkamp e Hyde-Clarke (2014, p. 92) acreditam que as mídias sociais podem atuar como instituições comunicativas, que representam uma expansão do espaço no qual as expressões de unidade ou diversidade possam ser comunicadas em uma "esfera pública interativa".

As mídias sociais são aplicativos baseados na internet e projetados para promover a interação social, a colaboração, a aprendizagem conjunta e a rápida difusão de informações pela sociedade (BONSÓN et al., 2012; KAVANAUGH et al., 2012). Indiscutivelmente, essas mídias tornaram-se plataformas de comunicação bastante populares, nas quais os cidadãos podem ter acesso às opiniões de outras pessoas e expressar sua própria opinião sobre qualquer tema (ZHANG et al., 2009). Dessa forma, cidadãos investidos no bem comum podem usar espaços de discussão *online* para produzir uma opinião pública informada que pode avaliar e até guiar processos

oficiais de tomada de decisão (PENNEY, 2016). Isso corrobora o pensamento de Habermas (2003), segundo o qual a opinião pública representa o poder de influência da sociedade para direcionar ou mesmo interferir nas decisões de parlamentares, governos e tribunais, sem tomar para si o poder administrativo.

A esfera pública interativa, criada por meio das mídias sociais, permite que os cidadãos se mantenham atualizados sobre qualquer assunto político ou social, no bairro, no estado, no país e em todo o mundo (EIRINAKI; PISAL; SINGH, 2012; STEENKAMP; HYDE-CLARKE, 2014). O fato de a internet estar agora ao alcance da maioria das pessoas, em razão dos *hardwares* com preços mais acessíveis, levou a uma revolução cultural, pois pessoas de todo o mundo agora são capazes de interagir uns com os outros manifestando suas opiniões livremente (MOREO et al., 2012).

As mídias sociais estão mudando a forma como as pessoas buscam informações e se comunicam (OLIVEIRA; WELCH, 2013). Percebe-se que o panorama da mídia mudou muito nos últimos anos, pois antes predominavam as mídias tradicionais unidirecionais, e agora elas estão sendo complementadas ou substituídas por meios interativos de comunicação social (SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012). De acordo com Fortuny et al. (2012), em um cenário imperfeito, mídias tendenciosas poderiam editar e selecionar informações com o objetivo de influenciar a opinião pública. Isso acontece quando há a formação de monopólios nos sistemas de mídias tradicionais, que impedem a manifestação das esferas comunicativas plurais, o que, conseqüentemente, compromete a qualidade da representação das vozes públicas (GUIMARÃES; AMORIM, 2013). Por isso, "a formação democrática da opinião e da vontade depende de opiniões públicas informais que idealmente se formam em estruturas de uma esfera pública não desvirtuada pelo poder" (HABERMAS, 2003, p. 33). Mesmo que alguém, utilizando as mídias sociais, tente influenciar a opinião pública em uma direção, haverá, da mesma forma, aqueles que tentarão influenciá-la para outra direção e, assim, o volume de mensagens concorrentes simultâneas acaba anulando-se mutuamente (BACHNER; HILL, 2014). Para Anstead e O'Loughlin (2015), embora haja claramente limitações na pesquisa de opinião pública com base em mídias sociais, a extensão de suas deficiências depende, em grande parte, da definição de opinião pública que está sendo empregada. Conforme salienta Nunomura (2013), se por um lado ainda é preciso mais estudos para conferir às mídias sociais o *status* de um termômetro da opinião pública, por outro já se percebe que elas amplificam esse conceito.

Assim, as mídias sociais podem ser consideradas fontes de informação capazes de refletir a opinião dos cidadãos sobre diversos assuntos de interesse público, inclusive política e administração pública (SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012). Conseqüentemente, nos últimos anos, tem aumentado o número de pesquisas acadêmicas e corporativas que exploram as informações contidas nessas mídias (YU; DUAN; CAO, 2013). Em contraste com os tempos mais antigos, quando encontrar fontes de informação era o principal problema para pesquisadores, organizações e indivíduos, a sociedade da informação de hoje os desafia a criarem e implementarem mecanismos para buscar, minerar e recuperar informações relevantes da enorme quantidade de dados disponíveis na web, transformando-os em conhecimento (MONTYOYO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012).

Apesar de já existirem muitos métodos altamente precisos para analisar e extrair conhecimento relevante baseado em dados estruturados (por exemplo, tabelas ou banco de dados), a tarefa de extrair informações úteis em bases de dados não estruturados (texto, discurso, etc.), como é o caso das mídias sociais, ainda é um importante desafio (O'CONNOR et al., 2010; LIU; ZHANG, 2012). A solução para essa questão vem sendo procurada por muitos pesquisadores em um subcampo do processamento de linguagem natural¹ denominado análise de sentimento (FORTUNY et al., 2012).

1 *Processamento de linguagem natural é uma disciplina de inteligência artificial que lida com o tratamento automático da linguagem natural em texto ou discurso, sendo muito empregada, por exemplo, em motores de busca como Google e Bing (MONTYOYO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012).*

Análise de sentimento

A análise de sentimento, também conhecida como mineração de opinião, análise de atitude, análise de subjetividade e análise de favorabilidade (PANG; LEE, 2008; LANE; CLARKE; HENDER, 2012; DI CARO; GRELLA, 2013; KONTOPOULOS et al., 2013; MOUTHAMI; DEVI; BHASKARAN, 2013), é uma técnica que busca identificar, extrair e classificar informações subjetivas, como opiniões e sentimentos, sobre diversos temas a partir de textos (FORTUNY et al., 2012; YOON; ELHADAD; BAKKEN, 2013). Para Mostafa (2013), a análise de sentimento pode ser considerada como uma técnica automatizada de descoberta de conhecimento que visa encontrar padrões escondidos em um grande número de dados textuais, assim como os comentários submetidos às mídias sociais. Trata-se de uma tecnologia emergente que identifica a opinião das pessoas em relação a um tema ou objeto, sendo muito útil no monitoramento de mídias sociais para determinar automaticamente o sentimento geral de seus usuários sobre várias questões (HE; ZHA; LI, 2013; MOUTHAMI; DEVI; BHASKARAN, 2013).

O objetivo da análise de sentimento é identificar a opinião das pessoas sobre temas específicos, não se tratando somente de uma estruturação de dados (DI CARO; GRELLA, 2013). Nessa linha de pensamento, Santos et al. (2011) esclarecem que a análise de sentimento procura classificar textos não por tópicos, mas pelo sentimento ou opinião neles contidos. Seu propósito é o de criar uma base de conhecimento contendo opiniões de uma forma mais organizada e explícita (SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012).

Embora a opinião seja um conceito muito amplo, a análise de sentimento foca, principalmente, sentimentos positivos e negativos (MOREO et al., 2012). Ela é usada para extrair opiniões, sentimentos e subjetividade em textos não estruturados, ou seja, para identificar se as expressões indicam um parecer positivo (favorável) ou negativo (desfavorável) para o assunto (PANG; LEE, 2008). Dessa forma, um trabalho de análise de sentimento pode ser interpretado como uma tarefa de classificação em que cada categoria (positiva ou negativa) representa um sentimento (PRABOWO; THELWALL, 2009). Assim, essa análise normalmente lida com a identificação da polaridade, ou seja, determina se um texto é objetivo ou subjetivo, e se um texto subjetivo contém sentimentos positivos ou negativos, ao invés de emoções distintas, como alegria e tristeza, por exemplo (BAE; LEE, 2012). Kontopoulos et al. (2013) e Mostafa (2013) consideram, também, a opinião neutra dentro da polaridade, ao concordarem que a análise de sentimento é um processo que tem como objetivo determinar se a polaridade de um corpus textual (documento, frase, parágrafo, etc.) tende a ser positivo, negativo ou neutro.

Quanto à forma de classificar os textos, as abordagens em análise de sentimento são baseadas em orientação semântica (aprendizagem não supervisionada) ou aprendizagem de máquina (aprendizagem supervisionada), e ambas são aplicadas por meio de *softwares* específicos (KONTOPOULOS et al., 2013; YU; DUAN; CAO, 2013). A abordagem baseada em orientação semântica está centrada em listas predeterminadas de palavras positivas e negativas e, nesse caso, a identificação automatizada da polaridade do texto dependerá da frequência dos diferentes tipos de palavras que aparecerem no documento (YU; DUAN; CAO, 2013). A aprendizagem de máquina trata-se da preparação de um classificador de sentimento com base em um conjunto de treino (KONTOPOULOS et al., 2013). Um conjunto de treino é uma amostra de dados utilizada para o treinamento manual de um classificador automático, ou seja, é um conjunto de dados submetido à classificação humana para que o computador, via recursos de inteligência artificial, crie padrões sobre as características diferenciadoras de documentos (VINODHINI; CHANDRASEKARAN, 2012). Na literatura, a abordagem de aprendizagem de máquina tem apresentado melhores resultados quanto à precisão da classificação automatizada dos dados (LIU; ZHANG, 2012; KONTOPOULOS et al., 2013; YANG; YU, 2013).

Atualmente, a análise de sentimento está recebendo muita atenção por causa da grande variedade de suas aplicações diretas, como análises de produtos, serviços, perfil do público, tendências políticas, entre outros (DI CARO; GRELLA, 2013). Até mesmo questões de interesse para a segurança pública ou a qualidade de vida (p. ex., tráfego urbano, qualidade do ar) podem ser descobertas, monitoradas e mitigadas

por meio da análise dos fluxos de informação das mídias sociais, detectando padrões e tendências significativas (KAVANAUGH et al., 2012).

O fato de tantas pessoas se expressarem nas mídias sociais sobre qualquer assunto tornam as opiniões menos tendenciosas e, conseqüentemente, mais confiáveis (MONTOTOYO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012). Cáceres (2011) acredita que os habitantes do ciberespaço, os “novos cidadãos”, têm muito a dizer, muito a ensinar e propor muitas mudanças. Em decorrência dessas razões, as opiniões expressas nessas mídias são cada vez mais consideradas no processo decisório e na obtenção de um *feedback* imparcial sobre diversos assuntos (MONTOTOYO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012). Além disso, trabalhar com informações extraídas das mídias sociais nem sempre necessita de grandes investimentos por parte da organização (OLIVEIRA; WELCH, 2013).

Trabalhos relacionados

No campo da administração pública existem poucas pesquisas sobre análise de sentimento ou mineração de opinião, mas algumas merecem destaque. Fortuny et al. (2012) publicaram o artigo intitulado “Media coverage in times of political crisis: a text mining approach”, que abordou a cobertura das mídias tradicionais sobre questões políticas na Bélgica em um período de crise no final do ano de 2011. O estudo mediu o sentimento social dos cidadãos em relação aos partidos políticos do país, extraíndo dados de notícias de grandes jornais em versões *online* por um período de dez meses. Com a pesquisa, os autores descobriram um viés na cobertura da imprensa tradicional em textos políticos. Sobkowicz, Kaschesky e Bouchard (2012), em seu artigo “Opinion mining in social media: modeling, simulating, and forecasting political opinions in the web”, investigaram como os conteúdos *online* podem ser explorados para informar aos tomadores de decisão sobre as opiniões dos cidadãos, as tendências emergentes e os impactos potenciais das iniciativas políticas. Os autores concluíram que a mineração de opinião apoia os formuladores de políticas em todas as etapas do ciclo de políticas públicas, antecipando a repercussão das ações perante a opinião pública.

No Brasil, também há poucas pesquisas sobre a aplicação da análise de sentimento em dados extraídos de mídias sociais. Nascimento et al. (2012) publicaram o estudo “Análise de sentimento de *tweets* com foco em notícias”, que foi o pioneiro no país quanto à aplicação da análise de sentimento a partir de notícias compartilhadas no Twitter. O trabalho foi uma primeira tentativa de aplicação da técnica em português brasileiro, utilizando-se dados não estruturados. Os autores tiveram como objetivo identificar o sentimento polarizado (positivo e negativo) da população a respeito de três categorias de notícias compartilhadas no Twitter: entretenimento, policial e política. A análise de sentimento foi realizada utilizando-se três classificadores automatizados (aprendizagem supervisionada). Os autores conseguiram precisão satisfatória na análise automatizada das categorias “entretenimento” e “policial”. De acordo com os autores, a categoria “política” não apresentou precisão satisfatória, em virtude do alto índice de *tweets* contendo ironia e sarcasmo, o que confundiu a ferramenta de análise.

Considerando esses trabalhos, percebe-se que a análise de sentimento baseada em informações coletadas nas mídias sociais pode ser uma valiosa forma de gerar conhecimento sobre a sociedade (TSYTSARAU; PALPANAS, 2012). Em posse desse conhecimento, os agentes públicos podem, segundo Prabowo e Thelwall (2009), analisar a opinião do público no que diz respeito a serviços públicos e questões políticas. Mas algumas limitações sobre a técnica de análise de sentimento devem ser observadas. O primeiro problema importante que precisa ser resolvido é a carência de recursos substanciais para tratamento de dados em outros idiomas além do inglês (GLASS; COLBAUGH, 2012; MONTOTOYO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012; YANG; YU, 2013; ZHANG; HE, 2013). Tais recursos devem ser adaptados para os tipos de texto a serem analisados e para cada uma das línguas envolvidas (MONTOTOYO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012). Também, há outras questões linguísticas a serem consideradas, como a presença de ruídos na comunicação e a presença de linguagem informal, como gírias e abreviaturas não oficiais (MOREO et al., 2012).

Procedimentos metodológicos

Este é um estudo aplicado, interdisciplinar e exploratório, que pode ser classificado como qualitativo no que diz respeito à coleta, classificação e análise de dados subjetivos; e quantitativo no que se refere a identificar a frequência de opiniões positivas, negativas e neutras no conjunto de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005; RAMBOCAS; GAMA, 2013).

Para verificar se a análise de sentimento pode ser utilizada para identificar a opinião dos cidadãos sobre as ações do governo com nível de precisão satisfatório, tomamos como objeto de estudo a onda de protestos ocorrida no Brasil em junho de 2013, e identificamos a opinião dos cidadãos brasileiros sobre os fatores que motivaram tais manifestações em dois momentos distintos: seis meses e um ano após o ocorrido. A escolha desse objeto de estudo se baseou na oportunidade de coleta e análise de dados relacionadas às maiores manifestações de rua organizadas via mídias sociais no Brasil até aquele momento.

A análise de sentimento exige que o pesquisador siga algumas etapas que envolvem basicamente coleta, codificação e processamento de dados (SOBKOWICZ; KASCHEKSKY; BOUCHARD, 2012). Na literatura, não existe unanimidade quanto ao método de aplicação da análise de sentimento, uma vez que os estudos publicados sobre o assunto apresentam métodos e técnicas bastante diversificadas (LIU, 2010; LI; LIU, 2012; SOBKOWICZ; KASCHEKSKY; BOUCHARD, 2012; ROBALDO; DI CARO, 2013; YOON; ELHADAD; BAKKEN, 2013; ZHANG; HE, 2013). Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo foram baseados nos trabalhos de Nascimento et al. (2012), Yoon, Elhadad e Bakken (2013) e Oliveira, Bermejo e Santos (2015), constituindo-se as seguintes etapas: 1) escolher os temas para análise; 2) definir os termos de busca; 3) escolher a fonte de dados; 4) selecionar aplicativo de mineração de opinião; 5) coletar dados; 6) preparar dados; 7) delimitar o conjunto de treino; 8) realizar a análise automatizada dos dados; 9) validar os resultados.

Os temas escolhidos (etapa 1) foram aqueles considerados como os principais fatores que motivaram a onda de protestos ocorrida no Brasil em junho de 2013. Esses temas foram identificados pela pesquisa Ibope (2013b) e pela Plataforma Causa Brasil². Conforme essas pesquisas, os fatores mais citados como causa dos protestos e escolhidos como temas para análise neste estudo são: transporte público, combate à corrupção, saúde, educação, gastos com a Copa do Mundo FIFA 2014 e Governo Federal.

Os termos de busca (etapa 2) foram selecionados por meio de um conjunto de palavras-chave utilizadas no monitoramento de mídias sociais pela Plataforma Causa Brasil durante as manifestações. O critério utilizado foi o de escolher três termos ligados a cada tema. Esses termos deveriam estar diretamente relacionados aos temas e ao mesmo tempo viáveis para aplicação da técnica. Os termos selecionados estão distribuídos no Quadro 1.

Quadro 1 – Termos de pesquisa utilizados na mineração de dados.

Temas	Termos de busca
Transporte público	Transporte público, passe livre, preço das passagens.
Combate à corrupção	Combate à corrupção, CPI, julgamento mensalão.
Educação	Educação, salário professor, escola pública.
Saúde	Saúde, hospitais públicos, posto de saúde.
Gastos com a Copa do Mundo	Gastos com a Copa, obras da Copa, gastos com estádios.
Governo Federal	Governo Federal, Dilma Rousseff, presidenta Dilma.

Fonte: Elaborado pelos autores.

² Disponível em: <<http://www.causabrasil.com.br>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

As fontes de dados escolhidas (etapa 3) foram as mídias sociais mais utilizadas pelos cidadãos brasileiros durante os protestos em junho de 2013. Como dito anteriormente, a pesquisa Ibope (2013b) revelou que em uma das maiores manifestações ocorridas no país, 62% dos manifestantes souberam do evento pelo Facebook, e 75% destes convocaram outras pessoas para participar por meio do Facebook e do Twitter. Outra pesquisa também realizada pelo Ibope (2013a) revelou que as mídias sociais foram os canais mais utilizados pelos cidadãos para divulgar e organizar os protestos, bem como para comentar sobre o assunto. Assim, essas duas mídias foram as fontes de dados escolhidas para a realização deste trabalho.

A seleção do aplicativo (etapa 4) para realizar a mineração de opinião baseou-se em alguns requisitos. O aplicativo deveria permitir o tratamento de dados em língua portuguesa e ser capaz de extrair e classificar automaticamente dados do Facebook e do Twitter, a partir dos termos de pesquisa definidos anteriormente, além de ser gratuito ou possuir licença para fins acadêmicos. Foram analisadas as ferramentas DiscoverText³, Rapidminer⁴ e Scup⁵. Considerando os requisitos, o aplicativo adotado foi o DiscoverText. Sua escolha foi definida pela viabilidade técnica, disponibilidade gratuita para fins acadêmicos e seu desempenho satisfatório em outros estudos (BEYER, 2012; OLIVEIRA; BERMEJO; SANTOS, 2015; 2016). O DiscoverText é um aplicativo de análise de textos baseado em nuvem, capaz de capturar, filtrar e classificar um grande volume de dados estruturados e não estruturados. Por meio desse aplicativo, é possível personalizar e reutilizar classificadores, baseados em aprendizagem de máquina que permitem o uso combinado de algoritmos e codificação humana, o que aumenta a precisão nos resultados (KONTOPOULOS et al., 2013).

A coleta de dados (etapa 5) foi realizada por meio da mineração de dados, utilizando-se o aplicativo DiscoverText, entre os dias 1º e 30 de dezembro de 2013 e 1º a 30 de junho de 2014. A mineração foi realizada a partir da configuração do aplicativo, para que ele coletasse todos os *posts* do Facebook e do Twitter (dados brutos) relacionados aos termos de busca definidos no Quadro 1 durante os dois períodos estabelecidos.

Após a coleta, foi realizada a preparação dos dados (etapa 6), aplicando-se filtros que eliminaram *posts* duplicados, *links* e outros ruídos nos dados coletados, além da exclusão de postagens feitas por agências de notícias, resultando em um conjunto de dados composto apenas por menções de cidadãos brasileiros (dados processados).

O conjunto de treino (etapa 7) utilizado para o treinamento manual do aplicativo DiscoverText foi delimitado com base em uma amostra aleatória simples (COCHRAN, 2007). Para calcular a dimensão ideal do conjunto de treino, o primeiro passo foi extrair uma amostra de 100 menções sobre cada tema, compondo uma base de dados para teste contendo um total de 600 menções. A cada 60 menções classificadas manualmente, equivalente a 10% do total, foi realizada a classificação automatizada de toda a base de teste e, assim, contabilizados os acertos, até conseguir uma precisão satisfatória. A precisão foi calculada, dividindo-se o número de classificações corretas pelo total de classificações (NASCIMENTO et al., 2012; EIRINAKI; PISAL; SINGH, 2012). Após classificadas manualmente 30% das menções, a precisão da classificação automatizada chegou aos 81%. Na literatura, uma ferramenta que gera em média 80% de acertos é considerada satisfatória (NASCIMENTO et al., 2012; MOSTAFA, 2013; YOON; ELHADAD; BAKKEN, 2013; YU; DUAN; CAO, 2013). Desse modo, o conjunto de treino considerado para este estudo é de 30% das menções coletadas para cada tema, conforme distribuídos na Tabela 1.

3 Disponível em: <<http://www.discovertext.com>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

4 Disponível em: <<https://rapidminer.com>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

5 Disponível em: <<http://www.scup.com>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

Tabela 1 – Cálculo do conjunto de treino.

Tema	Dados coletados em dezembro de 2013			Dados coletados em junho de 2014		
	Dados brutos	Dados processados	Conjunto de treino (30%)	Dados brutos	Dados processados	Conjunto de treino (30%)
Transporte público	7.874	795	239	15.194	2.482	745
Combate à corrupção	8.595	1.892	568	10.567	2.138	642
Educação	9.996	1.419	426	13.823	1.984	596
Saúde	5.178	814	245	9.874	1.895	567
Gastos com a Copa do Mundo	6.606	1.737	522	10.423	2.196	659
Governo Federal	13.608	2.642	793	19.746	3.244	974
Total	51.857	9.299	2.793	79.627	13.939	4.183

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados constantes na Tabela 1, percebe-se uma grande redução do número de dados brutos para os dados processados. Isso se deve à aplicação de filtros durante a fase de preparação, que eliminou os ruídos dos dados brutos. Dessa forma, o conjunto de dados sobre cada tema foi composto apenas por menções de cidadãos brasileiros, relacionadas aos termos de busca previamente definidos. Considerando os dados processados, foi calculado o conjunto de treino para cada tema na proporção de 30% e realizada a classificação manual desses dados, que foram coletados, aleatoriamente, dentro de cada conjunto. Nessa etapa, é necessária a classificação manual de cada conjunto de treino para que se estabeleçam regras e padrões (aprendizagem de máquina) para a classificação automatizada dos dados.

Após o treinamento do aplicativo, foi realizada a classificação automatizada (etapa 8) de todos os conjuntos de dados e gerado o sentimento (positivo, neutro e negativo) sobre cada tema.

Depois de identificar o sentimento dos cidadãos perante cada tema, os resultados foram validados (etapa 9), revelando o quanto são precisos (COLLIS; HUSSEY, 2005). A precisão foi calculada com base em uma nova amostra aleatória, considerando apenas os dados que foram classificados de forma automatizada (NASCIMENTO et al., 2012; EIRINAKI; PISAL; SINGH, 2012). O tamanho da amostra foi de 30% do total de dados analisados, mantendo a mesma proporção do teste realizado no conjunto de treino. Desse modo, o cálculo da precisão da análise automatizada deveria ser o mais próximo possível do valor encontrado naquele teste, ou seja, 81%.

Tabela 2 – Precisão da análise de sentimento.

Tema	Precisão	
	Dados coletados em 12/2013	Dados coletados em 06/2014
Transporte público	76%	73%
Combate à corrupção	74%	78%
Educação	80%	82%
Saúde	82%	83%
Gastos com a Copa do Mundo	77%	76%
Governo Federal	69%	71%
Média	76,33%	77,16

Fonte: Elaborada pelos autores.

A média aritmética da precisão de todos os temas foi de 76,33% para os dados coletados em dezembro de 2013 e de 77,16% para os dados coletados em junho de 2014. Dessa forma, houve uma perda de 4,66% e 3,84% de precisão nos respectivos dados, comparando-os com o resultado obtido no primeiro conjunto de teste (81%). Isso aconteceu porque a precisão da mineração de opinião pode variar de acordo com o assunto pesquisado e a qualidade dos dados (EIRINAKI; PISAL; SINGH, 2012; NASCIMENTO et al., 2012).

Resultados

Após a classificação automatizada dos dados relacionados aos temas que motivaram a realização da onda de protestos em junho de 2013 no Brasil, pode-se observar que, mesmo após um ano, os fatores que motivaram essas manifestações continuavam gerando insatisfação nos cidadãos brasileiros, conforme demonstrado no Gráfico 1.

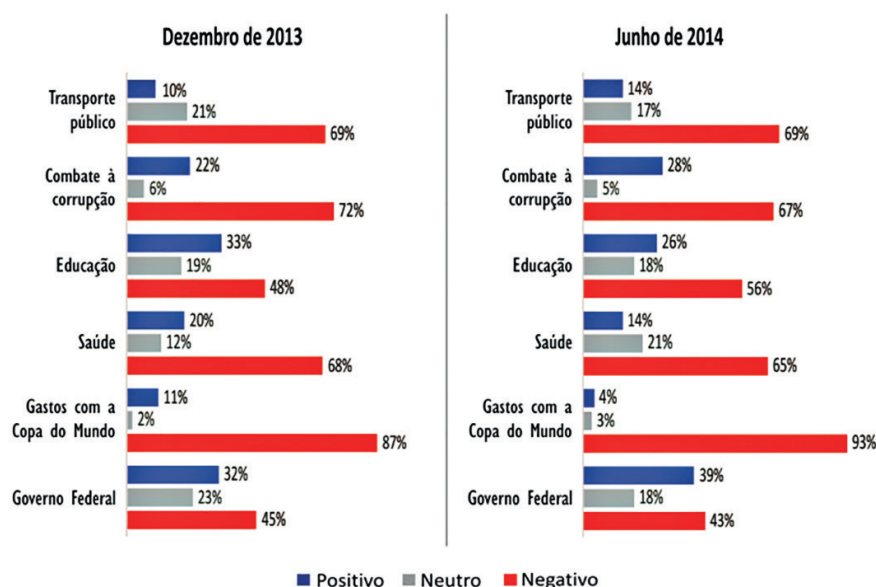


Gráfico 1 – Análise de sentimento baseada nos dados coletados em dezembro de 2013 e junho de 2014.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ponderando a análise de sentimento realizada com dados extraídos do Twitter e do Facebook, houve predominância de opiniões negativas em todos os temas tratados. Dentre eles, os **gastos com a Copa do Mundo** foi o que gerou maior número de menções negativas (87% em dezembro de 2013 e 93% em junho de 2014). Por meio da leitura de algumas dessas menções, é possível entender melhor essa tendência negativa. Os cidadãos manifestaram-se nas mídias sociais com uma posição fortemente contra o nível de gastos públicos com os preparativos para a Copa do Mundo FIFA 2014, como podemos perceber na seguinte postagem⁶: *"10 bilhões gastos na construção de estádios de futebol. E o povo sem educação, saúde e segurança. E sem futuro"* (Usuário A, Twitter, 19 dez. 2013). O segundo tema com maior número de menções negativas em dezembro de 2013 foi o **combate à corrupção** (72%), caindo para 67% de menções negativas em junho de 2014. Pela leitura dessas menções,

⁶ Por motivos éticos, foi mantido o anonimato de todos os autores das menções reproduzidas neste trabalho.

percebe-se a falta de esperança dos brasileiros no combate efetivo à corrupção, por exemplo: "Os corruptos cassados? Nunca serão! Cidadãos bem informados? Nunca serão! Hospitais bem equipados? Nunca serão! Nunca serão!! Nunca serão!!" (Usuário B, Twitter, 22 dez. 2013).

Na sequência de menções negativas, no gráfico de 2013 seguem praticamente empatados os temas **transporte público** (69%) e **saúde** (68%). Seis meses depois, foi mantido o número de menções negativas sobre o tema transporte público, enquanto as menções negativas sobre o tema saúde tiveram ligeira queda, chegando a 65%. Esses resultados foram gerados a partir de menções como: "Estou muito revoltada com a saúde pública. Como pode na cidade de Tupã não ter uma UTI Neonatal???? Minha filha teve que ser levada às pressas para outra cidade..." (Usuário C, Facebook, 18 jun. 2014). "Este transporte público do DF está um caos, hoje devido a superlotação do ônibus, teve uma discussão entre passageiros por falta de espaço" (Usuário D, Twitter, 15 dez. 2013).

Os temas que apresentaram maior número de menções positivas em dezembro de 2013 foram **educação** (33%) e **Governo Federal** (32%). Isso se manteve em junho de 2014; e as menções positivas sobre o tema educação tiveram uma queda de 7%, enquanto no tema Governo Federal houve uma alta de 7%. Esse, também, foi o tema com o maior número de menções neutras em dezembro de 2013. Em junho de 2014, o tema com maior número de menções neutras foi a saúde. Essas menções foram marcadas por comentários que não expressaram claramente uma posição positiva ou negativa sobre o tema, como: "Presidente Dilma Rousseff acaba de chegar em Porto Alegre" (Usuário E, Twitter, 19 dez. 2013).

Como foi demonstrado na Tabela 2, o tema que apresentou menor precisão, após classificados todos os dados, foi o **Governo Federal**. Por meio da análise criteriosa de algumas menções que foram classificadas erroneamente, percebe-se que a precisão da ferramenta foi afetada por falsos-positivos, falsos-negativos e menções com alto nível de ironia, por exemplo: "Odeio gente ignorante que critica essas bolsas do governo federal. É ser muito mesquinho e ignorante" (Usuário F, Twitter, 14 jun. 2014). Essa menção foi considerada negativa na classificação automática, em virtude da sua carga de palavras consideradas negativas, como "odeio", "ignorante", "critica", "mesquinho", apesar de o contexto ser uma defesa ao programa de bolsas do Governo Federal. Esse é um exemplo típico de falso-negativo.

Entre os seis temas, o que apresentou maior precisão na mineração de opinião automatizada foi **saúde**. Analisando as menções coletadas sobre esse tema, percebe-se um número razoável de frases contendo opiniões claras e objetivas, por exemplo: "Os hospitais públicos do Brasil são horríveis, entra governo e sai governo, continua a mesma coisa..." (Usuário G, Twitter, 14 dez. 2013). Assim, conjuntos de dados que apresentam boa coerência textual podem aumentar a precisão da classificação automatizada. Por outro lado, um conjunto de dados compostos por expressões que contenham ironia, gírias e erros de ortografia podem reduzir consideravelmente a confiabilidade dos resultados (MONTORO; MARTÍNEZ-BARCO; BALAHUR, 2012; SOBKOWICZ; KASCHEKY; BOUCHARD, 2012).

Conclusão

Este estudo apresentou as mídias sociais como um canal ativo em que os usuários manifestam suas opiniões sobre os mais variados temas, inclusive, sua satisfação ou insatisfação com as ações do governo. Diferentemente dos canais fechados, como telefone e e-mail, as informações postadas nas mídias sociais podem ser disseminadas muito rapidamente, contribuindo para a formação da opinião pública, principalmente sobre temas de grande repercussão. O desafio, no entanto, era aplicar um método de processamento e análise de dados que pudesse gerar conhecimento por meio de dados não estruturados. A proposta apresentada como forma de superar esse desafio foi a análise de sentimento.

A revisão teórica e o teste empírico demonstraram que é possível a utilização das informações postadas pelos cidadãos em mídias sociais como uma ferramenta de mensuração da opinião pública sobre vários temas. Para exemplificar a aplicação da análise de sentimento nos campos da política e da administração pública, foi apresentado um caso prático, tomando como objeto a opinião dos cidadãos sobre os principais temas que motivaram a onda de protestos ocorrida no Brasil em junho de 2013 e em dois períodos posteriores ao ocorrido. Os resultados demonstraram que os cidadãos brasileiros, um ano após os protestos, continuam emitindo opiniões negativas associadas aos fatores que os motivaram a protestar, principalmente em relação aos gastos públicos com a Copa do Mundo FIFA 2014, o combate à corrupção e o transporte público.

Diante disso, a análise de sentimento pode contribuir para revelar a opinião dos cidadãos quanto à atuação do governo e aos serviços públicos, identificando aqueles que possuem maior demanda de ampliação e/ou melhorias. A partir daí, os governos podem definir prioridades, traçar estratégias para intervir nos problemas e agir visando atender ao interesse público. Essas ações podem gerar maior nível de satisfação entre os cidadãos, o que, conseqüentemente, contribui na prevenção de conflitos. Principalmente quando os “holofotes” estão voltados para o país em razão da grave crise política, ou seja, um palco perfeito para protestos.

Embora os resultados deste estudo tenham apresentado uma precisão razoável na análise automatizada dos dados, algumas limitações devem ser observadas. Primeiramente, esses resultados revelam a opinião dos cidadãos que são usuários das mídias sociais investigadas e que fizeram comentários sobre os temas definidos neste estudo durante dois períodos distintos de 30 dias. Dessa forma, é inadequado generalizar os números aqui apresentados em situações que ultrapassem esse espaço temporal e o universo de usuários, que não são, necessariamente, representativos da população de um país (CERON et al., 2014). Outra limitação é a impossibilidade de identificar, por meio da mineração de opinião automatizada, a que grupo social pertencem os usuários das mídias sociais analisadas neste estudo, uma vez que elas não disponibilizam informações sobre o perfil socioeconômico de seus usuários. Além disso, o período de um ano é um intervalo de tempo curto para se ter modificações relevantes no cenário político, principalmente se considerarmos um sistema político carcomido como o do Brasil.

Por outro lado, a análise de sentimento pode ser uma alternativa menos dispendiosa do que pesquisas de opinião tradicionais, oferecendo *insights* mais rápidos sobre a opinião pública ou servir como uma fonte adicional de evidência empírica (O’CONNOR et al., 2010; BACHNER; HILL, 2014; ANSTEAD; O’LOUGHLIN, 2015).

Portanto, é importante que estudos futuros procurem avaliar novos métodos e técnicas que possibilitem revelar a opinião pública com maior precisão ou que contribuam para a efetiva participação dos cidadãos nas decisões políticas. Um caminho promissor nesse sentido é a inovação aberta.

Referências

- ALLPORT, F. H. Toward a science of public opinion. *Public opinion quarterly*, v. 1, n. 1, p. 7-23, 1937.
- ANDRADE, C. T. S. Mito e realidade da opinião pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 11, p. 107-122, 1964.
- ANSTEAD, N.; O’LOUGHLIN, B. Social media analysis and public opinion: the 2010 UK general election. *Journal of Computer-Mediated Communication*, v. 20, n. 2, p. 204-220, 2015.
- BACHNER, J.; HILL, K. W. Advances in public opinion and policy attitudes research. *Policy Studies Journal*, Urbana, v. 42, p. S51-S70, 2014.

- BAE, Y.; LEE, H. Sentiment analysis of twitter audiences: measuring the positive or negative influence of popular twitterers. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, New York, v. 63, n. 12, p. 2.521-2.535, 2012.
- BEYER, Y. Using discover text for large scale twitter harvesting. *Microform & Digitization Review*, London, v. 41, n. 3-4, p. 121-125, 2012.
- BLUMER, H. Public opinion and public opinion polling. *American Sociological Review*, v. 13, n. 5, p. 542-549, 1948.
- BONSÓN, E. et al. Local e-government 2.0: social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 123-132, 2012.
- BONSÓN, E.; ROYO, S.; RATKAI, M. Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: the impact of different media and content types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, v. 32, n. 1, p. 52-62, 2015.
- CÁCERES, J. G. Las nuevas tecnologías de información y comunicación y las políticas culturales en México: ingeniería en comunicación social del servicio de redes sociales Facebook. *Intercom*, São Paulo, v. 34, p. 175-196, 2011.
- CAMBRIA, E. et al. New avenues in opinion mining and sentiment analysis. *IEEE Intelligent Systems*, Los Alamitos, v. 28, n. 2, p. 15-21, 2013.
- CERON, A. et al. Every tweet counts? How sentiment analysis of social media can improve our knowledge of citizens' political preferences with an application to Italy and France. *New Media & Society*, Milano, v. 16, n. 2, p. 340-358, mar. 2014.
- CERVI, E. U. *Opinião pública e comportamento político*. Curitiba: Ibpex, 2010. 196 p.
- CHEN, T. M. How networks changed the world. *IEEE Network*, New York, v. 25, n. 6, p. 2-3, 2011.
- CHILDS, H. L. By public opinion I mean. *The Public Opinion Quarterly*, v. 3, n. 2, p. 327-336, 1939.
- CHUN, S. A.; LUNA-REYES, L. F. Social media in government. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 29, n. 4, p. 441-445, 2012.
- COCHRAN, W. G. *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DEWEY, J. *The public and its problems*. Chicago: Swallow Press, 1954. 236 p.
- DI CARO, L.; GRELLA, M. Sentiment analysis via dependency parsing. *Computer Standards & Interfaces*, Amsterdam, v. 35, n. 5, p. 442-453, 2013.
- EIRINAKI, M.; PISAL, S.; SINGH, J. Feature-based opinion mining and ranking. *Journal of Computer and System Sciences*, New York, v. 78, n. 4, p. 1.175-1.184, 2012.
- FERRO, E. et al. Policy making 2.0: from theory to practice. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 359-368, 2013.
- FORTUNY, E. J. D. et al. Media coverage in times of political crisis: a text mining approach. *Expert Systems with Applications*, New York, v. 39, n. 14, p. 11.616-11.622, 2012.
- GLASS, K.; COLBAUGH, R. Estimating the sentiment of social media content for security informatics applications. *Security Informatics*, New York, v. 1, n. 1, p. 3, 2012.
- GUIMARÃES, J.; AMORIM, A. P. *A corrupção da opinião pública: uma defesa republicana da liberdade de expressão*. São Paulo: Boitempo, 2013. 144 p.

HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. v. 1. 354 p.

HABERMAS, J. *Mudança estrutural da esfera pública: investigações sobre a uma categoria da sociedade burguesa*. São Paulo: Unesp, 2014. 568 p.

HE, W.; ZHA, S.; LI, L. Social media competitive analysis and text mining: a case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, Guildford, v. 33, n. 3, p. 464-472, 2013.

HOFMANN, S. et al. What makes local governments' online communications successful? Insights from a multi-method analysis of facebook. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 387-396, 2013.

IBOPE. 89% dos manifestantes não se sentem representados por partidos. *Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística*, Rio de Janeiro, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/89-dos-manifestantes-nao-se-sentem-representados-por-partidos.aspx>>. Acesso em: 11 out. 2013a.

IBOPE. Veja pesquisa completa do Ibope sobre os manifestantes. *G1*, São Paulo, 24 jun. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/06/veja-integra-da-pesquisa-do-ibope-sobre-os-manifestantes.html>>. Acesso em: 12 nov. 2013b.

KAVANAUGH, A. L. et al. Social media use by government: from the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 29, n. 4, p. 480-491, 2012.

KONTOPOULOS, E. et al. Ontology-based sentiment analysis of twitter posts. *Expert Systems with Applications*, New York, v. 40, n. 10, p. 4.065-4.074, 2013.

LANE, P. C. R.; CLARKE, D.; HENDER, P. On developing robust models for favourability analysis: model choice, feature sets and imbalanced data. *Decision Support Systems*, Amsterdam, v. 53, n. 4, p. 712-718, 2012.

LI, G.; LIU, F. Application of a clustering method on sentiment analysis. *Journal of Information Science*, Cambridge, v. 38, n. 2, p. 127-139, 2012.

LIM, M. Clicks, cabs, and coffee houses: social media and oppositional movements in Egypt, 2004-2011. *Journal of Communication*, New York, v. 62, n. 2, p. 231-248, 2012.

LIPPMANN, W. *Opinião pública*. Petrópolis: Vozes, 2008. 273 p.

LIU, B. *Sentiment analysis and subjectivity*. 2. ed. Chicago: Handbook of Natural Language, 2010.

LIU, B.; ZHANG, L. A survey of opinion mining and sentiment analysis. In: AGGARWAL, C. C.; ZHAI, C. (Ed.). *Mining text data*. Chicago: Springer, 2012. cap. 13, p. 415-463.

MARTINS, T. C. M.; BERMEJO, P. H. S.; SOUZA, W. V. B. Open innovation for citizen coproduction. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC GOVERNMENT AND THE INFORMATION SYSTEMS PERSPECTIVE – EGOVIS, 4., 2015, Valência, *Proceedings...* Cham: Springer International Publishing, 2015. p. 177-188.

MERGEL, I. A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 327-334, 2013.

MONTOYO, A.; MARTÍNEZ-BARCO, P.; BALAHUR, A. Subjectivity and sentiment analysis: an overview of the current state of the area and envisaged developments. *Decision Support Systems*, Amsterdam, v. 53, n. 4, p. 675-679, 2012.

MOREO, A. et al. Lexicon-based comments-oriented news sentiment analyzer system. *Expert Systems with Applications*, New York, v. 39, n. 10, p. 9.166-9.180, 2012.

- MOSSBERGER, K.; WU, Y.; CRAWFORD, J. Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 351-358, 2013.
- MOSTAFA, M. M. More than words: social networks' text mining for consumer brand sentiments. *Expert Systems with Applications*, New York, v. 40, n. 10, p. 4.241-4.251, 2013.
- MOUTHAMI, K.; DEVI, K. N.; BHASKARAN, V. M. Sentiment analysis and classification based on textual reviews. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION COMMUNICATION AND EMBEDDED SYSTEMS – ICICES 2013, Tamilnadu. *Anais...* Tamilnadu: S.A. Engineering College Chennai, 2013. p. 271-276.
- NASCIMENTO, P. et al. Análise de sentimento de tweets com foco em notícias. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO, 32., 2012, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2012. p. 16-19.
- NOELLE-NEUMANN, E. The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, v. 24, n. 2, p. 43-51, 1974.
- NOGUEIRA, M. A. A dimensão política da descentralização participativa. *São Paulo em Perspectiva*, v. 11, n. 3, p. 8-19, 1997.
- NOGUEIRA, M. A. Bem mais que pós-moderno: poder, sociedade civil e democracia na modernidade periférica radicalizada. *Ciências Sociais Unisinos*, v. 43, n. 1, p. 46-56, 2007.
- NUNOMURA, E. A imprensa, o twitter e as eleições de 2010 no Brasil. *Intercom*, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 103-126, 2013.
- O'CALLAGHAN, D. et al. *Online social media in the syria conflict: encompassing the extremes and the in-betweens*. Cornell: Cornell University, 2014.
- O'CONNOR, B. et al. From tweets to polls: linking text sentiment to public opinion time series. In: CONFERENCE ON WEBLOGS AND SOCIAL MEDIA, 4., 2010, Washington, DC. *Anais...* Washington, DC: AAAI, 2010. p. 122-129.
- OLIVEIRA, D. J. S.; BERMEJO, P. H. S.; SANTOS, P. A. Sentiment analysis, social media, and public administration. In: CEMAL, D. et al. (Ed.). *Handbook of research on democratic strategies and citizen-centered e-government services*. Hershey: IGI Global, 2015. cap. 13, p. 231-249.
- OLIVEIRA, D. J. S.; BERMEJO, P. H. S.; SANTOS, P. A. Can social media reveal the preferences of voters? A comparison between sentiment analysis and traditional opinion polls. *Journal of Information Technology & Politics*, p. 1-12, 2016.
- OLIVEIRA, G. H. M.; WELCH, E. W. Social media use in local government: linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 397-405, 2013.
- PAGE, B. I.; SHAPIRO, R. Y.; DEMPSEY, G. R. What moves public opinion?. *American Political Science Review*, v. 81, n. 1, p. 23-43, 1987.
- PANG, B.; LEE, L. Opinion mining and sentiment analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, Washington, v. 2, n. 1-2, p. 1-135, 2008.
- PAPACHARISSI, Z.; OLIVEIRA, M. D. F. Affective news and networked publics: the rhythms of news storytelling on #Egypt. *Journal of Communication*, New York, v. 62, n. 2, p. 266-282, 2012.
- PENNEY, J. Motivations for participating in 'viral politics': a qualitative case study of Twitter users and the 2012 US presidential election. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, v. 22, n. 1, p. 71-87, 2016.
- PERRIN, A. J.; MCFARLAND, K. Social theory and public opinion. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 37, n. 1, p. 87-107, 2011.

- PRABOWO, R.; THELWALL, M. Sentiment analysis: a combined approach. *Journal of Informetrics*, Oxford, v. 3, n. 2, p. 143-157, 2009.
- RAMBOCAS, M.; GAMA, J. *Marketing research: the role of sentiment analysis*. Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto, 2013.
- ROBALDO, L.; DI CARO, L. Opinion mining-ML. *Computer Standards & Interfaces*, Amsterdam, v. 35, n. 5, p. 454-469, 2013.
- SANTOS, L. M. et al. Twitter, análise de sentimento e desenvolvimento de produtos: quanto os usuários estão expressando suas opiniões? *Prisma.com*, Belo Horizonte, n. 13, p. 1-12, 2011.
- SARTORI, G. *A teoria da democracia revisitada*. São Paulo: Ática, 1994. 324 p.
- SINGER, A. Brasil, junho de 2013, classes e ideologias cruzadas. *Novos Estudos-CEBRAP*, n. 97, p. 23-40, 2013.
- SNEAD, J. T. Social media use in the U.S. executive branch. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 1, p. 56-63, 2013.
- SOBACI, M. Z.; KARKIN, N. The use of twitter by mayors in Turkey: tweets for better public services? *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 417-425, 2013.
- SOBKOWICZ, P.; KASCHEKSKY, M.; BOUCHARD, G. Opinion mining in social media: modeling, simulating, and forecasting political opinions in the web. *Government Information Quarterly*, Amsterdam, v. 29, n. 4, p. 470-479, 2012.
- STEENKAMP, M.; HYDE-CLARKE, N. The use of facebook for political commentary in South Africa. *Telematics and Informatics*, Amsterdam, v. 31, n. 1, p. 91-97, 2014.
- TOCQUEVILLE, A. *A democracia na América*. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 597 p.
- TSYTSARAU, M.; PALPANAS, T. Survey on mining subjective data on the web. *Data Mining and Knowledge Discovery*, Oxford, v. 24, n. 3, p. 478-514, 2012.
- VINODHINI, G.; CHANDRASEKARAN, R. M. Sentiment analysis and opinion mining: a survey. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, v. 2, n. 6, p. 283-292, 2012.
- YANG, D. H.; YU, G. A method of feature selection and sentiment similarity for Chinese micro-blogs. *Journal of Information Science*, Cambridge, v. 39, n. 4, p. 429-441, 2013.
- YOON, S.; ELHADAD, N.; BAKKEN, S. A practical approach for content mining of tweets. *American Journal of Preventive Medicine*, New York, v. 45, n. 1, p. 122-129, 2013.
- YU, Y.; DUAN, W.; CAO, Q. The impact of social and conventional media on firm equity value: a sentiment analysis approach. *Decision Support Systems*, Amsterdam, v. 55, n. 4, p. 919-926, 2013.
- ZHANG, C. et al. Sentiment analysis of Chinese documents: from sentence to document level. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, New York, v. 60, n. 12, p. 2.474-2.487, 2009.
- ZHANG, P.; HE, Z. A weakly supervised approach to Chinese sentiment classification using partitioned self-training. *Journal of Information Science*, Cambridge, v. 39, n. 6, p. 815-831, 2013.

Submissão: 07/10/2015

Aprovação: 28/09/2016

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE ESCALAS DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COM FOCO EM
SEUS PROCESSOS E RESULTADOS, EM SEUS *ENABLERS*
OU EM APRENDIZAGEM E DESEMPENHO

Bruno Chaves Correia-Lima*
Elisabeth Loiola**
Cláudio Bezerra Leopoldino***

Resumo

Neste artigo, objetivou-se analisar escalas utilizadas para investigar a aprendizagem organizacional (AO), tomando-se como referência as clivagens existentes no campo (relações entre aprendizagem individual (AI) e AO, AO e organizações de aprendizagem (OA), níveis de AO e suas relações, quem aprende ou o fenômeno da conversão de AI em AO). As 24 escalas selecionadas foram classificadas em: (1) foco em processos e resultados da aprendizagem; (2) foco em fatores que facilitam a aprendizagem; (3) foco em AO e desempenho. Todas as escalas revisadas não estimulam a associação das evocações dos entrevistados com experiências concretas de aprendizagem. Tratam sempre de aprendizagens genéricas/abstratas, sugerindo que os respondentes aprendem de forma contínua e, conseqüentemente, inexistem fronteiras entre situações de trabalho e de aprendizagem. Verifica-se, ainda, tendência ao desenvolvimento de escalas parcimoniosas e multiníveis, embora poucas considerem o nível interorganizacional. Também, que a problemática de conversão de AI em AO ainda é negligenciada, mesmo naquelas escalas que focam processos; a aprendizagem de indivíduos nas organizações confunde-se com AO, sobretudo nas escalas de *enablers* e de AO e desempenho, mas não só nessas; os construtos de AI e de AO são medidos exclusivamente por autopercepção dos respondentes; confusão entre os conceitos de AO e de OA; e o predomínio de variáveis não financeiras para medir o construto "desempenho" como variável dependente da AO.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Aprendizagem individual. Aprendizagem de grupos. Desempenho. Escalas.

BIBLIOGRAPHIC REVIEW OF ORGANIZATIONAL
LEARNING SCALES FOCUSING PROCESS AND
OUTCOMES, ENABLERS, OR LEARNING AND
PERFORMANCE

Abstract

The objective was to analyze scales used to investigate organizational learning (OL), taking as reference the existing cleavages in the field (relationships between individual learning (IL) and OL, learning organization (LO), OL levels and their relationships, who learns, or phenomena of IL conversion into OL). The 24 selected scales were classified as: (1) focus on processes and learning outcomes; (2) focus on factors that facilitate learning; (3) focus on learning and performance. All 24

*Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professor do curso de Administração do Centro Universitário Christus (Unichristus). E-mail: brunoccl@hotmail.com

**Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. E-mail: beteloiola10@gmail.com

***Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professor do curso de Graduação em Administração e do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará. E-mail: claudio.leopoldino@ufc.br

scales do not stimulate the association of subjects' elicitations with concrete learning experiences. All these scales deal with generic and abstract learning processes, suggesting that respondents continually learn in their work environment, which seems to reflect the inexistence of barriers between work situations and learning. There is a trend toward parsimonious and multilevel scales, though few consider the inter-organizational level. The issue of transformation of Individual Learning (IL) into OL is still neglected by most of the scales that were revised, even by scales that focus on processes; the constructs of IL and OL are measured exclusively by self-perception; there is a relatively mismatch between OL and LO; and non-financial variables predominate as a method to measure the "performance" construct and use it as a dependent variable related to OL.

Keywords: Organizational learning. Individual learning. Group learning. Performance. Scales.

Introdução

Múltiplos estudiosos apontam a convivência entre uma diversidade de abordagens em aprendizagem organizacional (AO) e poucos estudos buscam desenvolver métodos e medidas de avaliação, de verificação e de mensuração do fenômeno (LOIOLA; BASTOS, 2003; BIDO et al., 2010; CHIVA; ALEGRA; LAPIEDRA, 2007; ANTONELLO; GODOY, 2009; CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011). Apesar do quadro anterior, vários pesquisadores (CHIVA; ALEGRA; LAPIEDRA, 2007; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010) têm desenvolvido escalas para medir a AO.

Escalas amplamente aceitas são, todavia, escassas, embora aquelas baseadas no modelo 4I, isolado ou integrado a outros construtos, encontrem-se em expansão. Escalas de AO podem ser classificadas entre aquelas que abarcam fatores facilitadores de aprendizagem nas organizações; focam processos de aprendizagem nas organizações (CHIVA; ALEGRA; LAPIEDRA, 2007); medem AO em geral (foco em trabalho abstrato); e relacionam tipos de aprendizagens a desempenho de grupos específicos de trabalhadores (JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010).

Busca bibliográfica realizada em bases nacionais e internacionais de artigos, entre 2014 e 2016, e atualizada em janeiro de 2017, a partir das expressões "revisão bibliográfica de escalas de AO", "*organizational learning scales (or measures) review*", "*organizational knowledge*" e "*knowledge transfer*", não identificou qualquer artigo que tivesse revisão de escalas como objetivo central. O presente trabalho objetiva analisar 24 escalas de AO – testadas, validadas, publicadas em periódicos nacionais e internacionais, e selecionadas por critérios de pioneirismo da medida, grau de difusão, aplicação no Brasil e recentidade da publicação – à luz de clivagens do campo, classificando-as com base nas categorias propostas por Chiva, Alegre e Lapedra (2007) e por Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010). As clivagens foram operacionalizadas por meio das seguintes grandes questões: conceitos-chave, relações entre AI e AO, entre AO e OA, entre AO e conhecimento, níveis de análise e o problema de conversão (quem aprende?). Também descrições de fatores, itens e medidas de validação ajudaram a identificar a interinfluência entre problemas teóricos e empíricos. Tendo em vista a polissemia dominante no campo de AO e seus rebatimentos sobre escalas em uso, trabalhos de revisão de bibliografia de escalas tendem a contribuir para a mitigação de alguns desses problemas, se orientados por critérios de qualidade extrínseca (discussões em torno de problemas teóricos presentes no campo) e intrínseca (operacionalização dos conceitos-chave refletida em seus fatores e itens).

Conceitos, relações e medidas de aprendizagem organizacional

Há muita controvérsia em torno do conceito de AO. Para Huber (1991), AO corresponde ao processamento de informações que transforma o espectro dos comportamentos organizacionais potenciais, enquanto Crossan, Lane e White (1999) enxerga AO como o principal meio de renovação estratégica. Já Simon (1996) postula que aprendizagem é um fenômeno individual que se realiza na mente dos indivíduos, e que uma organização aprende por meio das aprendizagens de seus membros e pela incorporação de novos membros que detêm conhecimentos novos. Muitas outras definições de AO encontram-se nos Quadros 2, 3 e 4. Essas definições têm alimentado as discussões no campo e levado recorrentemente a muitas perguntas. Algumas dessas perguntas são: quem aprende? Quais os níveis de AO? Qual a relação entre AO e AI? Como AI se converte em AO? Tomando como referência essas perguntas, Loiola, Pereira e Gondim (2011) definem AO como o processo de conversão de AI por socialização e codificação. De acordo com tal definição, AI e AO são fenômenos distintos; AI é antecedente de AO, embora nem toda AI se converta em AO (SIMON, 1996) e haja um lapso temporal entre AI e AO (SHIPTON, 2006); AO pode influenciar AI, como no caso de socialização de novos entrantes (ANTONACOPOULOU, 2006); AO é um fenômeno multinível e multidimensional (SHIPTON, 2006; CHIVA; ALEGRE, 2005); e AO é mais do que a soma de aprendizagens individuais (SIMON, 1996).

OA, na visão de Senge (1990), designa uma organização na qual as pessoas expandem continuamente sua capacidade de produzir resultados desejados; novos esquemas de pensamento são estimulados e aspirações coletivas não encontram barreiras para se manifestar. A literatura de OA comumente ressalta exclusivamente aspectos positivos e os sujeitos são aprendizes livres, que não enfrentam obstáculos a suas aprendizagens e transferências para o trabalho (SHIPTON, 2006).

Medições do fenômeno de AO enfrentam muitos desafios. Alguns desses desafios são comuns a vários campos de estudo, enquanto outros derivam de problemas teóricos específicos ao campo de AO. A literatura destaca como questões críticas nos estudos quantitativos sobre AO: a concentração em resultados, preterindo processos, fontes ou capacidades da aprendizagem; a dificuldade de se medir e comparar efeitos da aprendizagem (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007); baixo consenso sobre a definição de aprendizagem organizacional e como pesquisas futuras podem ajudar na acumulação de conhecimento em face dessa diversidade (SHIPTON, 2006); a ausência de instrumentos psicométricos válidos à mensuração da aprendizagem informal (BAPUJI; CROSSAN, 2004; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010; COELHO JÚNIOR; MOURÃO, 2011); negligências em relação ao processo de conversão de AI em AO e suas variáveis moderadoras e mediadoras (VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013); preponderância de instrumentos de medição pautados em percepção individual para inferir resultados e relações entre fenômenos multiníveis (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015); insuficiências dos instrumentos que medem a transferência de conhecimento em contextos intra e interorganizacional; e relações entre variáveis antecedentes, consequentes e moderadoras (VAN WIJK; JANSEN; LYLES, 2008).

A existência de controvérsias conceituais e de clivagens do campo (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014), especialmente quanto ao conceito de AO, entre AO e organizações de aprendizagem (OA) e entre AO e aprendizagem individual (AI) nas organizações, e a utilização de múltiplos enfoques e métodos inspirados nas mais diversas disciplinas têm sido apontadas como fontes renovadas das dificuldades em relação às medidas de AO, concorrendo para que os instrumentos existentes sejam insuficientes para capturar as diversas conexões e possibilidades que a aprendizagem cria e das quais emerge (ANTONACOPOULOU, 2006; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Escalas são instrumentos de medição constituídos por conjuntos de itens que buscam revelar diferentes níveis ou dimensões de variáveis ou conceitos teóricos que não são diretamente observáveis (DEVELLIS, 2003; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010). O desenvolvimento de instrumentos válidos e confiáveis no campo da AO é desafio já abraçado por vários pesquisadores, mas os recorrentes apelos ao desenvolvimento de novos instrumentos encontrados na literatura especializada em AO (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010; BIDO et al., 2010; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015) sugerem ainda haver muitos problemas e abrem espaço para novos desenvolvimentos.

As escalas de AO, de um modo geral, são compostas por itens que medem comportamentos individuais ou sociais e características organizacionais, entretanto, diferentes tipos de escala costumam medir os mesmos conceitos de forma diferente e, portanto, suas dimensões teórico-operacionais variam. Argumenta-se que revisões de escalas de AO podem contribuir para mitigar problemas teóricos e empíricos presentes no campo, promovendo o desenvolvimento de instrumentos com maior acurácia e, conseqüentemente, maior precisão, comparabilidade e acumulação dos resultados das pesquisas empíricas. Da perspectiva dos praticantes, resultados de pesquisa com mais precisão podem contribuir para elevar a eficácia de suas decisões e práticas relativas à aprendizagem nas e das organizações.

Pode-se agrupar escalas de AO de acordo com seus objetivos e pilares conceituais, conforme o fizeram Chiva, Alegre e Lapiedra (2007) e Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010). Com base no foco da medição, os primeiros autores citados classificam as escalas de AO em dois tipos: aquelas que medem processos e resultados; e escalas que medem facilitadores e ambientes de aprendizagem (OA). Além de considerar esses dois tipos, Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010) destacam outros dois: escalas que relacionam AO (vinculada a grupos de trabalhadores específicos, a exemplo de vendedores) a desempenho (DO) e que medem AO em geral.

Após análises das escalas revisadas, as quatro categorias anteriormente citadas foram reduzidas a três, para mitigar sobreposições entre elas: aquelas que medem processos e resultados de AO; as que medem *enablers* de aprendizagem; e as que medem AO geral e DO com foco em trabalhadores específicos.

Método

O presente artigo reúne dados de pesquisa bibliográfica de escalas de AO. O trabalho de busca bibliográfica realizou-se no período de janeiro de 2014 a fevereiro de 2016, e foi atualizado em janeiro de 2017, em bases de dados do Periódicos Capes e da Scielo, a partir das expressões "aprendizagem organizacional", "escala de aprendizagem organizacional", "validação de escalas", "desempenho", "*organizational learning*", "*organizational learning scales or measures*", "*validation*", "*scale*" e "*performance*", de forma isolada ou cruzada.

Na base Scielo (resumo, todos os anos, todos os periódicos, todos os idiomas, áreas de ciências sociais aplicadas, ciências humanas, ciências da saúde, engenharia e multidisciplinar, artigo, artigo de revisão e relato de caso), a busca com base em "aprendizagem organizacional" levou à identificação de 180 artigos, dos quais apenas dois versavam sobre escalas de aprendizagem organizacional, sendo um referente à reaplicação da Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), escala internacional focada em OA e cultura de aprendizagem (MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011); e outro de desenvolvimento e validação de escala de aprendizagem individual nas organizações (ISIDRO-FILHO, 2009). O uso da expressão "escalas de aprendizagem organizacional" indicou a existência de sete artigos,

porém, apenas dois referem-se à validação de escalas e são dos mesmos autores antes citados. Já a aplicação da expressão mais ampla, "validação de escala", embora tenha elevado o número de artigos para 480, recuperou apenas um artigo com escala de aprendizagem, de Isidro-Filho (2009), já identificado nas duas estratégias de buscas anteriormente registradas.

No Periódicos Capes, a utilização da expressão-chave "*organizational learning*" (busca avançada, no título, artigos, últimos 20 anos) recuperou 2.694 artigos, dos quais 27 são escalas de aprendizagem. Desse conjunto, destacam-se "Organizational learning: proposal of an integrative scale and research instrument", de Lloria e Moreno-Luzon (2014); "The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)", de Marsick e Watkins (2003); "The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation (DLOQ-A)", de Yang, Watkins e Marsick (2004); "Organizational learning mechanisms: the meaning, measure, and implications for school improvement", de Schechter (2008); "Organizational learning as a determining factor in business competitiveness", de López, Peón e Ordás (2005); "Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian Hospital", de Chan (2003); "Development of a measure for the organizational learning construct", de Templeton, Lewis e Snyder (2002); "Escala de valores de aprendizagem em organizações: validação de um instrumento de medição", de Isidro-Filho (2009); "An integrated scale for measuring an organizational learning system", de Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010).

O uso da expressão de busca "*organizational learning scales*", nos títulos e últimos 20 anos, recuperou 11 artigos, mas apenas sete desenvolvem e testam escalas, e somente dois ainda não tinham sido identificados em buscas anteriores: uma escala de memória organizacional (DUNHAM; BURT, 2014) e outra de medição de níveis e de condições de aprendizagem (CASTAÑEDA; RÍOS, 2007). Permanecendo na mesma base de dados e expressão de busca, mudando-se, todavia, o filtro de título para assunto, recuperam-se 13 artigos, dos quais quatro referem-se efetivamente a desenvolvimento e validação de escalas, sendo três já recuperados (JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010; ISIDRO-FILHO, 2009; TEMPLETON; LEWIS; SNYDER, 2002), e uma escala de clima de aprendizagem (Nikolova et al., 2014). Usando o termo "*learning scale validation*" no título e com qualquer ano, o site apontou a existência de 75 artigos. Nesse total, encontra-se a validação da "Learning Approach Scale" no Brasil (GOMES et al., 2011), a escala de estratégias de aprendizagem no trabalho (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2011) e a escala de estratégias de aprendizagem no trabalho entre prefeitos e secretários (MORAES; BORGES-ANDRADE, 2010). Ainda no sistema de busca avançada, usando o termo de busca "*organizational learning*" (título) e "*scale validation*" (assunto), nos últimos 10 anos e com todos os itens, 85 artigos foram recuperados. Desse total, apenas uma escala de aprendizagem organizacional ainda não havia sido identificada nas buscas anteriores: "Measuring organisational learning capability among the workforce", de Chiva, Alegre e Lapidra (2007), e outra de potencial de aprendizagem no trabalho (NIKOLOVA et al., 2014). Buscas também foram efetuadas a partir do nome de autores de escalas já discutidas no grupo de pesquisa dos autores deste artigo.

Assim, em sucessivas buscas com filtros diferenciados, foram armazenados 43 artigos que usaram ou desenvolveram escalas de AO. Após selecionar os trabalhos que desenvolveram escalas, e não somente reapplicaram as preexistentes, e que adicionalmente preencheram os critérios de larga difusão e de recentidade, excluindo-se escalas desenvolvidas e validadas para organizações escolares, sobre valores de aprendizagem, sobre estratégias de aprendizagem e sobre memória organizacional, a amostra foi composta por 24 escalas publicadas em artigos científicos entre 1999 e 2016 (Quadro 1).

Quadro 1 – Escalas de AO por tipo.

Tipo de escala	Autor(es) das escalas	Periódico
Processos e resultados de AO	Templeton, Lewis e Snyder (2002)	<i>Information Systems Frontiers</i>
	Bontis, Crossan e Hulland (2002)	<i>Journal of Management Studies</i>
	Chan (2003)	<i>The Learning Organization</i>
	Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005)	<i>RPOT</i>
	Muthusamy e White (2005)	<i>Organization Studies</i>
	López, Peón e Ordás (2005)	<i>Management Learning</i>
	Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010)	<i>The Learning Organization</i>
	Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013)	<i>Journal of Management</i>
	Schulze, Brojerdi e Krogh (2013)	<i>J Prod Innov Manag.</i>
	Lloria e Moreno-Luzon (2014)	<i>Journal of Business Research</i>
	Weymer, Maciel e Castor (2014)	<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</i>
Organizações de aprendizagem	Marsick e Watkins (2003) – DLOQ	<i>Advances in Developing Human Resources</i>
	Yang, Watkins e Marsick (2004) – DLOQ-A	<i>Advances in Developing Human Resources</i>
	Chiva, Alegre e Lapiedra (2007)	<i>International Journal of Manpower</i>
Aprendizagem em geral e desempenho	Baker e Sinkula (1999)	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>
	Pilati e Abbad (2005)	<i>Psicologia: Teoria e Pesquisa</i>
	Hanvanich, Sivakumar e Hult (2006)	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>
	Škerlavaj e Dimovski (2006)	<i>Management: Journal of Contemporary Management</i>
	Ho (2008)	<i>Industrial Management & Data Systems</i>
	Rhodes et al. (2008)	<i>Journal of Workplace Learning</i>
	Prieto e Revilla (2006)	<i>Management Learning</i>
	Versiani, Oribe e Rezende (2013)	<i>RAM – Rev. Adm. Mackenzie</i>
	Dos-Santos et al. (2013)	<i>R. Adm. FACES Journal</i>
Popadiuk e Bido (2016)	<i>RAC – Revista de Administração Contemporânea</i>	

Fonte: Baker e Sinkula (1999); Bontis, Crossan e Hulland (2002); Templeton, Lewis e Snyder (2002); Marsick e Watkins (2003); Yang, Watkins e Marsick, (2004); Chan (2003); Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005); Pilati e Abbad (2005); Muthusamy e White (2005); Hanvanich, Sivakumar e Hult (2006); Prieto e Revilla (2006); Škerlavaj e Dimovski (2006); López, Peón e Ordás (2005); Chiva, Alegre e Lapiedra (2007); Rhodes et al. (2008); Ho (2008); Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010); Loiola e Leopoldino (2013); Schulze, Brojerdi e Krogh (2013); Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013); Versiani, Oribe e Rezende (2013); Weymer, Maciel e Castor (2014); Lloria e Moreno-Luzon (2014); Dos-Santos et al. (2013); Papadiuk e Bido (2016).

O trabalho de classificação das escalas por tipo foi feito pelos pesquisadores. Quando as classificações não coincidiam (casos raros), os pesquisadores discutiam os aspectos relevantes, que os levavam às classificações, no sentido de chegarem a um consenso. Nos poucos casos de divergência, o consenso foi alcançado após discussões. Ainda quanto ao processo de classificação, utilizou-se como critério principal o conceito de AO. Por exemplo, a escala de Bontis, Crossan e Hulland (2002), além de medir AO como processo, investiga sua relação com desempenho. Essa escala, pelo critério antes mencionado, foi classificada na categoria daquelas que medem processos e resultados. De igual modo, a escala de Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010) mede AO, *enablers* e *DO*, mas seguindo o critério antes anunciado, como define AO em termos de processo, foi incluída na categoria escalas que medem processos e resultados (Quadro 1).

Resultados e discussões

As análises das escalas selecionadas (Quadro 1) são apresentadas em três subseções, de acordo com as seguintes categorias de escalas: as que medem processos e resultados de AO (Quadro 2); as que medem *enablers* de aprendizagem (Quadro 3); e as que medem AO geral e DO (Quadro 4).

Escalas com foco em processos e resultados

Do total de 24 escalas revisadas, 11 foram classificadas na categoria que mede processos e resultados de AO e somente duas foram publicadas em periódicos nacionais (Quadro 1). Quanto aos níveis de análise, três restringem-se a apenas um nível (individual ou organizacional), enquanto oito focam vários níveis, sendo três referentes a dois níveis (organizacional/grupal ou organizacional/interorganizacional), quatro a três níveis (individual, grupal e organizacional) e um a quatro níveis (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Adicionalmente, quatro escalas amparam-se no framework 4I de forma exclusiva ou em combinação com outros construtos, que não aqueles incorporados no referido modelo (Quadro 2).

Quadro 2 – Escalas de AO enquanto processos e resultados.

Autor	Níveis	Definição do conceito-chave	Fatores e itens
1. Templeton, Lewis e Snyder (2002)	Organizacional	AO: ações/processos (aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e memória organizacional) que intencionalmente ou não influenciam positivamente a mudança organizacional.	Oito fatores e 28 itens
2. Bontis, Crossan e Hulland (2002)	Multinível: individual, grupal e organizacional	AO: assimilação de novos conhecimentos (<i>exploration</i>) e uso do que já foi aprendido (<i>exploitation</i>), por meio dos processos, intuindo (individual), interpretando (individual e grupal), integrando (grupal e organizacional) e institucionalizando (organizacional). <i>Feed-forward learning:</i> se e como os fluxos de conhecimento individual alimentam novas aprendizagens dos grupos e da organização (<i>exploration</i>). <i>Feedback learning:</i> se e como aprendizagens que estão incorporadas aos sistemas, estruturas e estratégias das organizações afetam aprendizagens individuais e de grupos (<i>exploitation</i>).	Seis fatores e 29 itens
3. Chan (2003)	Multinível: indivíduo, grupo e organização	AO: clareza de propósito; compromisso da liderança e capacitação; experimentação e recompensas; transferência de conhecimento; e trabalho em equipe e solução de problemas em grupo.	Três fatores e 41 itens

continua

continuação

Autor	Níveis	Definição do conceito-chave	Fatores e itens
4. Coelho Júnior, Abbad e Todeschini (2005)	Multinível: grupal e organizacional	AO: processo (aquisição, retenção, generalização e transferência) apoiado por suportes à aprendizagem informal nas organizações.	Unifatorial com 33 itens
5. Muthusamy e White (2005)	Multinível: organizacional e interorganizacional	AO: processo dinâmico de conhecimento organizacional que pode ser transferido entre organizações por meio de interações sociais oriundas de alianças estratégicas.	Sete fatores e 34 itens
6. López, Peón e Ordás (2005)	Organizacional	AO: processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos resultante do desenvolvimento de recursos e competências ancorado nos indivíduos e com reflexos positivos sobre o desempenho organizacional. Compreende os processos de aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional.	Quatro fatores e 25 itens
7. Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010)	Multinível: individual, grupal e organizacional	OA: composto por três componentes-chave e inter-relacionados: (i) aprendizagem contínua (nível sistêmico) para (ii) criação e gestão de conhecimentos para (iii) melhoria do desempenho organizacional e de seu valor. AO: compreende assimilação de novos conhecimentos (<i>exploration</i>) e uso do que já foi aprendido (<i>exploitation</i>), por meio dos processos intuindo (individual), interpretando (individual e grupal), integrando (grupal e organizacional) e institucionalizando (organizacional).	11 fatores e 73 itens
8. Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013)	Multinível: individual, grupal e organizacional	AO: representada por processos sociocognitivos e tem quatro características de fenômeno coletivo: (1) natureza multinível, ligando AI à AO por meio da aprendizagem grupal; (2) usa os processos do AI (intuição, interpretação, integração e institucionalização) como amálgama dos níveis; (3) enfatiza a natureza emergente e contingente desses processos, sendo a aprendizagem subordinada aos indivíduos e ao contexto grupal; e (4) capta a interação contínua entre cognição e ação.	Cinco fatores e 17 itens
9. Schulze, Brojerdi e Krogh (2013)	Multinível: organizacional e interorganizacional	Conhecimento organizacional que pode ser transferido entre organizações por meio de interações sociais oriundas de alianças estratégicas e influenciado por capacidades disseminativas.	Três fatores, 11 subfatores e 44 itens
10. Weymer, Maciel e Castor (2014)	Individual	AO: representada por <i>exploration</i> (novas possibilidades), <i>exploitation</i> (velhas certezas por meio da melhoria do mesmo processo, sem recorrer à inovação, ocorre via maior habilidade, rotinização das atividades, o que significa "empobrecimento" do trabalho) e sobrequalificação (qualificações que excedem as exigências que ele encontra no seu trabalho).	Quatro fatores e 19 itens
11. Lloria e Moreno-Luzon (2014)	Multinível: individual, grupal, organizacional e interorganizacional	AO: representada por (i) níveis de aprendizagem; (ii) modos de conversão do conhecimento: externalização, combinação, socialização, internalização; (iii) subprocessos de aprendizagem: intuindo, interpretando, combinando e institucionalizando; (iv) tipos de aprendizagem: <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> ; e (v) fluxos de aprendizagem: <i>feedback</i> e <i>feed-forward</i> .	Quatro fatores e 18 itens

Fonte: Templeton, Lewis e Snyder (2002); Bontis, Crossan e Hulland (2002); Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005); Muthusamy e White (2005); López, Peón e Ordás (2005); Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010); Schulze, Brojerdi e Krogh (2013); Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013); Lloria e Moreno-Luzon (2014); Weymer, Maciel e Castor (2014).

Descrição

Templeton, Lewis e Snyder (2002) desenvolvem e testam em contexto norte-americano escala unifatorial de AO. Seus oito fatores são: consciência (*awareness*)/conhecimento das fontes de informações-chave e de suas aplicabilidades para resolver problemas organizacionais; comunicação (usos e acessos a tecnologias de comunicação); avaliação de desempenho (comparação entre processos e resultados, e objetivos organizacionais); incentivo intelectual (desenvolvimento de experiências, qualificações e *expertise* entre os funcionários); adaptabilidade ambiental (aspectos da base tecnológica); aprendizagem social de problemas organizacionais via canais sociais; gestão do capital intelectual (conhecimentos, qualificações e outros recursos associados a objetivos estratégicos); e fecundidade organizacional (*organizational grafting*), que traduz as capacitações organizacionais para capitalizar conhecimentos, práticas e capacitações de outras organizações. Os itens refletem dimensões relacionadas à organização (*a empresa faz uso extensivo de armazenagem eletrônica*), aos funcionários (*os funcionários são cientes de onde o conhecimento deles pode ser útil à empresa*) e aos gestores (*a administração elimina informações obsoletas do acesso dos funcionários*). Os 28 itens das oito dimensões apresentaram bons índices psicométricos (cargas fatoriais que variaram de 0,51 a 0,84 e variância entre 7,4 e 10,6%), evidenciando que a escala foi validada no contexto em que foi testada. No Brasil, essa escala foi utilizada por Souza e Trez (2006), que a testaram em versão adaptada (Quadro 2).

Já Bontis, Crossan e Hulland (2002) propõem um instrumento baseado no *framework* 4I, de Crossan, Lane e White (1999). Essa escala com itens, cujas cargas superaram 0,7, foi aplicada a 480 funcionários de 32 organizações industriais registradas em um instituto canadense, permitindo identificar que investimentos na formação de estoques de conhecimentos nos níveis individuais e de grupos podem ser desperdiçados se mecanismos que promovem os fluxos desses conhecimentos estão obstruídos (Quadro 2). Os resultados dos testes da escala indicaram que todos os níveis de aprendizagem estão associados positivamente com desempenho organizacional (DO), embora AO influencie mais positivamente DO do que AI (Quadro 2). São exemplos de itens dessa escala: *diferentes pontos de vista são incentivados em trabalho de grupo; os grupos são preparados para repensar decisões quando são apresentadas novas informações*. Essa mesma escala de Bontis, Crossan e Hulland (2002) foi usada em estudo comparativo com as escalas de Chan (2003) e de López, Peón e Ordás (2005), realizado por Bido e Araújo (2011), que corroborou as estruturas fatoriais originalmente propostas. As três escalas apresentaram, todavia, validade discriminante, contrariando expectativas, tendo em vista que objetivam medir o mesmo construto de AO. Bido e Araújo (2011) explicam tal fato pela complexidade do conceito de AO.

Também ressaltando a relação entre os níveis de aprendizagem, para compor sua escala, Chan (2003) analisou três outras já existentes, adaptando-as para medir AI (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994 apud CHAN, 2003), AG (EDMONDSON, 1996 apud CHAN, 2003) e AO (GOH; RICHARDS, 1997 apud CHAN, 2003). A escala de Chan (2003) apresenta três fatores: AI (nove itens); AG (11 itens) e AO (21 itens). Apesar de não mencionar o nível de aprendizagem interorganizacional, a escala de Chan (2003) também traz itens a ele relacionados (*Nós temos um sistema que nos permite aprender práticas de sucesso de outra organização*) (Quadro 2). O instrumento foi aplicado a 189 funcionários de um hospital australiano e apresentou valores de alfas satisfatórios, entre 0,70 e 0,98. Avaliando a relação entre AO (*Novos processos de trabalho que podem ser úteis para a organização geralmente são compartilhados com todos os funcionários*), AI (*Eu sempre estou aprendendo algo novo no meu trabalho*) e AG (*Em nossa equipe, as pessoas discutem formas de prevenir e aprender com os erros*), Chan (2003) constata não haver correlação entre AI e AO, mas que AG se correlaciona positivamente com AI. Essa escala foi usada como referência para comparação em trabalho desenvolvido no Brasil por Bido et al. (2010, 2011) para testar as relações entre AI, AG e AO em uma instituição financeira. Nesse último estudo, os autores confirmam a unidimensionalidade de cada construto, contudo, foram

removidos 15 itens em relação à escala original de Chan (2003). Adicionalmente, o modelo proposto explica 41% da variável de segunda ordem AO, enquanto em Chan (2003) essa relação é da ordem de 31%. Além disso, AI responde por 20,7% da variância de AO, e Chan (2003) não encontrou evidências dessa relação.

O estudo de Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) desenvolveu e validou escala multinível de suporte à aprendizagem para medir o quanto o ambiente é favorável à aprendizagem informal na organização e à aplicação de novas habilidades em termos de receptividade ou reatividade a inovações. O conceito de suporte à aprendizagem que orientou o desenvolvimento dessa escala amplia o de suporte à transferência, pois inclui em sua definição apoio a quaisquer fases da aprendizagem. Tal procedimento é facilitado, não requerendo procedimento especial em termos de sua operacionalização, uma vez que, de acordo com a teoria, as fases de aprendizagem e de transferência do aprendido pelo indivíduo para o trabalho são concomitantes em processo de aprendizagem informal. A escala mede a percepção do indivíduo sobre condições facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem e de sua aplicação no trabalho, referindo-se ao apoio de pares, colegas e chefias não só à transferência de treinamento, mas também à aprendizagem natural e ao posterior uso dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) nos comportamentos organizacionais. O instrumento, tipo Likert de 11 pontos, foi validado por juízes e respondido por 1.731 funcionários de um banco público brasileiro, obtendo cargas fatoriais entre 0,30 e 0,89, e alfa de 0,96. Os itens da escala foram categorizados com base nos três tipos de agentes de trabalho pesquisados: grupo/unidade de trabalho (*Na minha unidade de trabalho há tolerância a erros quando se tenta aplicar novas habilidades*); chefes ou gestores imediatos (*Meus chefes imediatos me elogiam quando aplico novas habilidades*); e colegas de trabalho (*Meus colegas de trabalho sentem-se ameaçados quando aplico novas habilidades no trabalho*). A escala inclui tanto itens favoráveis como também desfavoráveis à aprendizagem informal, além de valorizar a mensuração dos suportes psicossociais em preterimento dos suportes materiais.

Com foco no nível interorganizacional, a escala desenvolvida por Muthusamy e White (2005) busca medir a relação entre processos de interações interorganizacionais e a aprendizagem/transferência de conhecimento. A escala, do tipo Likert de sete pontos, foi respondida por representantes de 144 indústrias norte-americanas participantes de alianças entre organizações e apresentou estrutura fatorial (cargas superiores a 0,50 e alfa superior a 0,70) que forneceu suporte para as validações convergente e discriminante. O fator aprendizagem interorganizacional é medido por meio de itens (*Nossa empresa tem aprendido com competências ou tecnologias com esse parceiro organizacional; Nossa empresa aprendeu a executar, conjuntamente com esse parceiro, marketing, P&D ou operações de produção*) que investigam o quanto a organização aprende por meio de interações com organizações parceiras sobre: a) marketing, pesquisa e desenvolvimento, operações de produção; b) habilidade de câmbio, *know-how*; c) competências, tecnologias; d) desenvolvimento de inovações. O teste revelou que a aprendizagem interorganizacional está relacionada fortemente com a variável reciprocidade e com a variável confiança baseada na capacidade do parceiro e, marginalmente, com a variável poder e influência mútuos. A hipótese de influência da variável confiança na benevolência do parceiro não foi corroborada.

A Measurement Scale of Organizational Learning, de López, Peón e Ordás (2005), procura capturar a natureza multidimensional do fenômeno da AO. A análise psicométrica desse instrumento realiza-se em três estágios: (1) criação de modelo de primeira ordem para contrastar os processos de AO, mencionados no Quadro 2; (2) estabelecimento de modelo de segunda ordem para enfatizar a integração das variáveis de aquisição interna e externa de conhecimento em uma única dimensão de aquisição de conhecimentos; (3) em modelo de terceira ordem, o agrupamento de todas as dimensões em uma única – aprendizagem organizacional – é testado por meio de aplicação com 200 funcionários de 195 empresas espanholas. Os resultados das diferentes análises evidenciam que todos os coeficientes entre os itens e fatores são positivos e estatisticamente significativos, o que corrobora a existência de relações entre as quatro dimensões (cargas fatoriais entre 0,61 e 0,95) do modelo e o construto

AO. São exemplos de itens dessa escala: *A empresa dispõe de mecanismos formais para garantir a partilha de boas práticas entre os diferentes campos da atividade; Há sistemas e procedimentos organizacionais de apoio à inovação.* Isidro-Filho (2009) adaptou e validou essa escala no Brasil destacando três fatores – aquisição interna e externa de conhecimentos, compartilhamento de conhecimentos e codificação e controle de conhecimentos – parcialmente diferentes daqueles da escala original (Quadro 2).

A escala integrada de Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010) envolve facilitadores de aprendizagem (*enablers learning*) e processos de aprendizagens multiníveis. Instrumento extenso, com 73 itens (cargas superiores a 0,7), avaliados com base em escala de seis pontos, sem valor intermediário, os quais se ligam às escalas de Bontis, Crossan e Hulland (2002) e de Marsick e Watkins (2003). Os valores das avaliações de validades convergentes (variância superior a 0,50) e discriminantes mostram-se adequados aos padrões de comparação adotados, evidenciando que os três construtos – facilitadores de aprendizagem, processo de aprendizagem e resultados de aprendizagem em termos de desempenho – podem estar integrados em uma única escala. Os testes realizados com 502 gerentes de usinas térmicas da Índia indicam, ainda, que AI (*Na minha organização, os indivíduos têm a capacidade de planejar e implementar soluções*) e AO (*A minha organização tem sistemas para alimentar o conhecimento de gestão desenvolvido*) influenciam diretamente DO (*A minha organização satisfaz necessidades do seu cliente*), ainda que a influência da AO seja maior, enquanto AG (*Na minha organização, discussões em grupo muitas vezes levam a compreensões compartilhadas*) medeia a relação entre AI e AO. A maior influência de AO sobre DO do que de AI corrobora Bontis, Crossan e Hulland (2002) (Quadro 2).

Também adotando enfoque multinível, a escala de Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013) mede a transformação da AI em aprendizagem coletiva, de equipe. Essa escala foi aplicada em 56 indústrias farmacêuticas gregas (800 indivíduos), em três diferentes contextos, representados por equipes de projetos de inovação, e apresentou resultados de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias satisfatórios. Os resultados obtidos, após análise de equações estruturais, corroboraram hipótese de que o aprendizado em equipe origina-se no indivíduo, amplifica-se pela interpretação e integração (*Em nossa equipe, nós compartilhamos informações, ideias e resultados durante a execução de tarefas do projeto*) e manifesta-se em nível da equipe por codificação (*Nossa equipe cuidadosamente documenta como nós fazemos nosso trabalho*) e ação coletiva. Nos três contextos pesquisados foi encontrada relação significativa entre aprendizagem da equipe e o seu desempenho (Quadro 2).

Voltada ao fenômeno da aprendizagem interorganizacional, a escala desenvolvida por Schulze, Brojerdi e Krogh (2013) objetiva analisar o efeito entre capacidade disseminativa (*disseminative capability*) e transferência de conhecimento entre organizações aliadas estrategicamente. O estudo teve como objeto 56 projetos compartilhados entre duas indústrias multinacionais automobilísticas situadas na Alemanha. A escala, do tipo Likert de três pontos, passou por análise fatorial exploratória e confirmatória, apresentou validades convergente e discriminante com cargas fatoriais acima de 0,6 e alfa de Cronbach 0,79. O estudo revelou que a extensão da obtenção do conhecimento organizacional (*O nosso parceiro forneceu exemplos ou explicações adicionais a fim de transmitir este conjunto de conhecimentos*) está positivamente relacionada com a eficácia da transferência de conhecimento (*Nós somos capazes de transmitir esse conjunto de conhecimentos para os outros*), ressaltando a importância da capacidade disseminativa nessa transferência interorganizacional, especialmente em conhecimentos operacionais. Contudo, em relação aos conhecimentos relacionados a setores de inovação (como pesquisa e desenvolvimento), os resultados evidenciaram um efeito negativo da extensão do apoio ao destinatário na aplicação do conhecimento.

As dimensões de aprendizagem *exploration* (novos conhecimentos) e *exploitation* (exploração de conhecimentos existentes) compõem a escala proposta por Weymer, Maciel e Castor (2014). Essa escala viabiliza verificar a influência da aprendizagem e da sobrequalificação do indivíduo no trabalho sobre sua satisfação. Os itens *Nos últimos seis meses tenho buscado e descoberto novas formas de realizar o trabalho* e *Nos últimos seis meses tenho conseguido fazer meu trabalho de forma mais rápida* são

dois exemplos dos 19 que compõem a escala Likert de cinco pontos. O estudo realizado em cinco organizações brasileiras do setor de serviços contou com 238 observações válidas, utilizou análise fatorial confirmatória, apresentando alfa de Cronbach acima de 0,70 para os quatro fatores e variância entre 0,46 e 0,69. Os resultados indicaram que os dois tipos de aprendizagem organizacional, ou seja, a aprendizagem dos tipos *exploration* e *exploitation*, no nível individual, apresentam efeitos similares sobre a satisfação no trabalho. A sobrequalificação prevê em maior grau a variação da satisfação do que os dois tipos de aprendizagem, pois explicou 14% da variância da satisfação, ao passo que os dois tipos de aprendizagem explicou apenas 9%.

Argumentando que a maioria das escalas em AO repousa em perspectivas teóricas únicas, Lloria e Moreno-Luzon (2014) desenvolvem escala integrada por diferentes perspectivas teóricas e multinível para dar conta da complexidade e falta de consenso do conceito de AO. A escala, aplicada em 167 empresas espanholas de grande porte, apresenta indicadores adequados (alfa de 0,92) de validação discriminante, convergente e munológica. A análise exploratória mostrou resultados consistentes com a integração de múltiplos construtos. O primeiro fator, sistemas de informações, se refere a tratamento de conhecimento explícito (arquivos e banco de dados), preenche a função de combinação de conhecimentos, pertence aos subprocessos de integração de ações e de institucionalização, e cobre os níveis individual e grupal. Exemplo de item do primeiro fator: *Sistemas de informação permitem que os indivíduos compartilhem informações*. O segundo fator, existência de *framework* para consenso grupal, compõe-se de itens (*Grupos compartilham conhecimentos e experiências através do diálogo*) que se referem à convergência entre valores e objetivos; à existência de linguagem comum; e a condições favoráveis ao diálogo. Os itens agrupados nesse fator atendem a condições do modelo de socialização e externalização, aos subprocessos do modelo 4I (interpretando e integrando, e fluxos de *feedback* e de *feed-forward*) e associam-se a atividades de aumento de eficiência de conhecimentos existentes (*exploitation*) e de uso de novos conhecimentos (*exploration*). Situando-se nos níveis organizacional e interorganizacional, o terceiro fator, procedimentos de institucionalização e de ampliação de conhecimentos, exemplificado pelo item *Alianças e redes são estabelecidas com outras empresas para estimular aprendizagem*, refere-se tanto ao estoque e elaboração de conhecimento organizacional quanto à abertura de oportunidades de aprendizagem interorganizacional. Liga-se ainda às funções de externalização e de combinação de conhecimentos, foca processos de integração, de institucionalização e os tipos de conhecimento, *exploration* e *exploitation*, simultaneamente. Definido como capacidade dos indivíduos e dos grupos de aprender e dos gestores de motivarem a aprendizagem, o quarto fator, formas de gestão e gênese de conhecimentos (*O sistema de gestão de recursos humanos, através da sua política de recompensas, motiva sua equipe para compartilhamento de conhecimento*), dá conta de iniciativas em nível gerencial que fomentam a aprendizagem, incluindo aspectos relativos às fontes de conhecimento, e orienta-se a atividades de *exploration* e aos subprocessos intuindo e integrando (Quadro 2).

Discussão

Todas as escalas constantes do Quadro 2 chamam para si o desafio de operacionalizar o conceito de AO, diferenciando os fenômenos AI e AO, seja nomeando e definindo processos por nível (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010; KOSTOPOULOS; SPANOS; PRASTACOS, 2013; LLORIA; MORENO-LUZANO, 2014), seja nomeando e definindo processos de AO (TEMPLETON; LEWIS; SNYDER, 2002; LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005). Também são escalas que buscam detectar resultados de AO, não estão focadas exclusivamente em seus fatores viabilizadores e medem aprendizagens genéricas (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN, 2010).

A perspectiva que mede AO enquanto processo e seus resultados busca determinar se um determinado processo de AO está sendo realizado, se está fluindo e sendo concluído (CHIVA, ALEGRE; LAPIEDRA, 2007; JYOTHIBABU; FAROOQ; PRADHAN,

2010). Quando essa perspectiva é adotada, os instrumentos de medição são organizados de acordo com cada uma das fases do processo de AO. Busca-se determinar a existência dessas fases dentro da organização e considerá-las como as dimensões da escala (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007). Observa-se uma tendência nessa categoria ao desenvolvimento de escalas integradas, seja entre processos e *enablers*, seja entre perspectivas teóricas.

Algumas escalas que focam processos de AO amparam-se fortemente no *framework* 4I (Crossan; Lane; White, 1999). Nesse *framework*, quatro premissas são fundamentais para compreensão dos processos de aprendizagem organizacional: a tensão entre assimilação de novos conhecimentos (*exploration*) e uso do que já foi aprendido (*exploitation*); a natureza multinível (individual, grupal e organizacional) do fenômeno; o papel de amálgama dos níveis desempenhado pelos processos sociais e psicológicos de intuição, de interpretação, de integração e de institucionalização; e a relação biunívoca entre cognição e ação. O modelo 4I abre perspectiva de enquadramento dos processos de AO que já pode ser considerada basilar e que tem influenciado o desenvolvimento de muitas escalas. São exemplos de escalas amparadas no modelo 4I: Bontis, Crossan e Hulland (2002), Tippins e Sohi (2003), Jyothibabu, Farooq e Pradhan (2010) e Lloria e Moreno-Luzano (2014). Certamente, o modelo 4I traz grandes contribuições ao campo de AO. Todavia, ainda apresenta problemas. Um dos problemas é o relativo sombreamento entre os processos individuais, grupais e organizacionais, tendo em vista que um mesmo processo cobre diferentes níveis. Tal procedimento evidencia que o problema de conversão de aprendizagens individuais e grupais em AO (quem aprende?) ainda não encontra solução consistente nesse modelo. Shipton (2006) aponta a negligência em relação ao conhecimento tácito e recomenda que usos futuros desse modelo investiguem o papel do conhecimento tácito em relação à efetividade da AO.

Também as escalas de Templeton, Lewis e Snyder (2002), López, Peón e Ordás (2005) e de Kostopoulos, Spanos e Prastacos (2013) classificam-se no grupo daquelas que medem AO como processo e seus resultados, mas seguem outras perspectivas conceituais de AO e de seus processos. A escala de Templeton, Lewis e Snyder (2002) adota definição de AO de Templeton e Snyder (2000), fruto de esforço de pesquisa de campo que coletou 78 definições, as quais foram sintetizadas em seis dimensões, segundo a qual AO é fruto de processos intencionais ou não de aquisição do conhecimento, de distribuição da informação, de interpretação da informação e de memória organizacional dentro da organização, que influenciam positivamente a mudança organizacional. Essa definição, além de associar AO à mudança organizacional, abarca diferentes tipos de aprendizagem e de conhecimentos, tácitos e explícitos. No entanto, trata indistintamente processos que se realizam em nível dos indivíduos e aqueles que são grupais e mesmo organizacionais, negligenciando a problemática de conversão de AI em AO.

O instrumento de López, Peón e Ordás (2005) apresenta, por sua vez, o mérito de focar processos de aprendizagem organizacional, mas a identificação desses processos está mais respaldada em literatura de gestão do conhecimento do que de aprendizagem organizacional, sem estabelecer nexos entre ambas, o que dificulta uma discussão mais aprofundada dessa escala à luz da literatura de AO. Essa dificuldade persiste tendo em vista que questões ontológicas e epistemológicas diferenciadas existem nas duas abordagens, apesar de esforços desenvolvidos por vários estudiosos de alinhamento entre os conceitos de aprendizagem e de conhecimento. Huber (1991), por exemplo, estabeleceu um alinhamento promissor entre ambos os conceitos, ao propor que uma organização aprende se uma de suas unidades adquire conhecimento. O conhecimento organizacional, de natureza tácita ou explícita, corresponde ao conhecimento individual compartilhado na organização ou alternativamente é aquele que está incorporado a suas rotinas e regras, que regulam e orientam o comportamento de seus membros (HUBER, 1991). Segundo Huber (1991), AO equivale ao processamento de informação que muda o espectro de comportamentos potenciais da organização. Chiva e Alegre (2005), por sua vez, retomam as contribuições de Huber (1991), postulando que o conhecimento organizacional explícito ou tácito emerge de processo de construção

social e da interação entre seus membros. Essa emergência social do conhecimento organizacional põe em relevo sua natureza processual, aproximando-o do conceito de aprendizagem organizacional (CHIVA; ALEGRE, 2005). Apesar do destaque desses dois esforços de pareamento entre os conceitos de aprendizagem e de conhecimento, a questão de quem aprende, que é crucial na literatura de aprendizagem em geral e, conseqüentemente, da conversão de AI em AO, desaparece em face da objetivação do conceito de conhecimento, apesar de considerações sobre seus tipos e sobre seu processo de construção social.

Todas as escalas revisadas nesta seção não estimulam a evocação pelos respondentes de experiências concretas de aprendizagem, nem medem o que os respondentes aprenderam. Partem do suposto de que houve AI e que a existência de processos, mecanismos e ambientes que promovam o compartilhamento, a externalização e a codificação das supostas aprendizagens individuais asseguram sua transformação em AO. Certamente, compartilhamento, externalização e codificação/armazenagem de conhecimentos individuais são pré-condições para AO. No entanto, se não há AI não há o quê codificar, o quê compartilhar, o quê externalizar, isto é, não há o quê converter em AO. Ainda que haja AI, pesquisas têm demonstrado que nem sua transferência para o trabalho nem sua transformação em AO são automáticas (BLUME et al., 2010).

Escalas com foco em *enablers* de aprendizagem

Do total de 23 escalas selecionadas, três classificam-se nessa categoria e são multiníveis. A literatura de organizações de aprendizagem (OA) tradicionalmente tem foco na importância dos fatores que facilitam AO. Autores, níveis de análise, conceitos-chave e número de fatores e de itens constam do Quadro 3.

Quadro 3 – Escalas de facilitadores (*enablers*) de aprendizagem.

Autor	Níveis	Definição do conceito-chave	Fatores e itens
1. Marsick e Watkins (2003) – DLOQ	Multinível: indivíduo, grupo e organização	OA: composto por três componentes-chave e inter-relacionados: (i) aprendizagem contínua (nível sistêmico) para (ii) criação e gestão de conhecimentos para (iii) melhoria do desempenho organizacional e de seu valor, mensurado por ativos financeiros e não financeiros. Mudanças em clima organizacional, cultura, sistemas e estruturas que influenciam AI.	Nove fatores e 55 itens
2. Yang, Watkins e Marsick (2004) – DLOQ-A	Multinível: indivíduo, grupo e organização	OA: composto por três componentes-chave e inter-relacionados: (i) aprendizagem contínua (nível sistêmico) para (ii) criação e gestão de conhecimentos para (iii) melhoria do desempenho organizacional e de seu valor, mensurado por ativos financeiros e não financeiros. Mudanças em clima organizacional, cultura, sistemas e estruturas que influenciam AI.	Nove fatores e 27 itens
3. Chiva, Alegre e Lapidra (2007)	Multinível: indivíduo, grupo e organização	OA: fatores facilitadores quanto à capacidade organizacional de aprender (OLC), agrupados em cinco dimensões: experimentação, assumir riscos, a interação com o ambiente externo, o diálogo e a tomada de decisão participativa.	Cinco fatores e 14 itens

Fonte: Marsick e Watkins (2003); Yang, Watkins e Marsick (2004); Chiva, Alegre e Lapidra (2007).

Descrição

Dimension of the Learning Organization (DLOQ), escala desenvolvida por Watkins e Marsick (1997), foi testada e validada em 14 diferentes países, a exemplo de Taiwan, Malásia e Colômbia, gerando 66 artigos publicados em diversos periódicos (SONG; CHERMACK; KIM, 2013). No Sri Lanka, a DLOQ foi utilizada para pesquisar o exército nacional (DHANANJAYA; GAMLATH, 2013), na Argélia, o estudo de Moh'd Al-adaileh, Dahou e Hacini (2012) utilizou a DLOQ para investigar a influência dos processos de conversão do conhecimento (NONAKA, 1994) sobre a implementação estratégica de OA em uma empresa petrolífera, concluindo que internalização, combinação e, principalmente, socialização, têm impactos significativos no sucesso de uma estratégia OA, enquanto externalização não apresentou influência.

Os nove fatores da DLOQ são: criação de oportunidades para aprendizagem contínua; estímulo ao questionamento e ao diálogo; encorajamento à colaboração e à aprendizagem em grupos (*As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados*); criação de sistemas para capturar e compartilhar aprendizagens (*A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento*); empoderamento de pessoas no sentido da visão coletiva; conexão entre organização e ambiente; liderança estratégica para aprendizagem; e desempenho financeiro e em conhecimentos. A DLOQ, como sua própria denominação em inglês indica, é uma medida de organizações de aprendizagem (OA) e de clima de aprendizagem (*As pessoas desenvolvem confiança nos outros*), permitindo a identificação de fatores de facilitação e de obstáculos à aprendizagem organizacional. É uma medida mais aderente a discussões OA e não sobre AO. Em sua aplicação no Brasil, essa peculiaridade não foi explorada (Quadro 3).

A partir da DLOQ de Watkins e Marsick (1997), Yang, Watkins e Marsick (2004) desenvolveram uma versão reduzida, denominando-a DLOQ-A, medindo mudanças em clima organizacional, cultura, sistemas e estruturas que influenciam AI. Alguns dos 27 itens que a compõem são: *A empresa disponibiliza o que aprendeu com erros para todos os funcionários* e *As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações*. A escala foi validada por juízes e testada com 266 respondentes, apresentando níveis significantes quanto ao alfa de Cronbach (superiores a 0,7), à variância média extraída (superiores a 0,5) e às cargas fatoriais (superiores a 0,7) (Quadro 3). A DLOQ-A também foi utilizada em outros estudos, tais como o de Hoon Song et al. (2014) em empresas coreanas e o de Kanten, Kanten e Gurlek (2015) em organizações hoteleiras da Turquia. Os resultados indicaram que fatores culturais de uma organização de aprendizagem não têm relação direta com o desempenho de equipes, porém, influenciam diretamente o envolvimento do funcionário (HOON SONG et al., 2014) e seu desempenho adaptativo, bem como sua imersão no contexto de trabalho (KANTEN; KANTEN; GURLEK, 2015). No Brasil, os resultados obtidos por Menezes, Guimarães e Bido (2011) não validaram a versão completa do DLOQ. Em função dessa ocorrência, esses pesquisadores testam versão reduzida da DLOQ, encontrando dessa vez valores para validação convergente e para validação discriminante dentro dos padrões estabelecidos.

A escala de OA como fenômeno multinível, de Chiva, Alegre e Lapidra (2007), está focada em medir a capacidade organizacional de aprender (OLC) por meio de 14 itens, tais como: *As pessoas aqui recebem apoio e incentivo ao apresentarem novas ideias* e *Os gestores dessa organização frequentemente envolvem funcionários em decisões importantes*. Foi desenvolvida a partir da avaliação de itens de escalas de OA de outros pesquisadores. Os indicadores psicométricos de seu teste sugerem sua robustez. A escala é parcimoniosa, possibilitando sua utilização em contextos de restrições quanto ao número de respondentes, sem prejuízo de inferências estatísticas.

Discussão

Todas as escalas analisadas nesta subseção medem estruturas, processos e comportamentos favoráveis à aprendizagem, ou seja, *enablers* de aprendizagem, para aquisição, compartilhamento e uso de conhecimentos ou a capacidade de gerar e generalizar ideias com impacto, e são relacionadas a vertentes de OA e não AO. A literatura de OA tradicionalmente tem foco na importância dos fatores que favorecem AO. Estudos nessa perspectiva objetivam determinar a propensão organizacional ou a capacidade de aprender (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007). Diferentes dimensões de OA são usadas. Algumas escalas abraçam as cinco disciplinas de OA de Peter Senge – orientação da equipe, orientação de sistemas, orientação de aprendizagem, orientação de memória e orientação de visão compartilhada. Já outras (p. ex.: CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007) adotam dimensões de OA de Chiva (2004): experimentação, tolerância a riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa.

De todas as escalas revisadas neste trabalho, a mais difundida é a DLOQ. Essa escala tem contribuído não somente para o enquadramento e a avaliação de práticas identificadas com OA, mas também tem contribuído para consolidação de trajetórias de pesquisas e teorias de OA. Trata-se de um modelo e não de uma teoria, amparado em teoria de sistemas. Limitações já relatadas em inúmeras pesquisas abarcam problemas de multicolinearidade, de validade discriminante e em relação à sua dimensionalidade. Tendo em vista que, para validação, o instrumento deve mostrar uma clara relação entre a teoria de base, seus fatores e itens, duas limitações recorrentemente reportadas são de particular importância: (i) em que medida a DLOQ viabiliza a identificação de características de OA, entrevistando indivíduos?; (ii) as respostas dos participantes espelham as dimensões projetadas no instrumento? Admite-se que os pesquisadores que têm usado a DLOQ não têm sido bem-sucedidos na produção de evidências empíricas robustas de suas sete dimensões. Tais resultados podem levar à reestruturação da DLOQ, transformando-a em uma medida de percepções gerais dos respondentes dos suportes organizacionais à aprendizagem (KIM; EGAN; TOLSON, 2015). Essa sugestão de transformação, se efetivada, deslocará a DLOQ para o campo de AO, no qual a problemática de suportes à aprendizagem é amplamente tratada, os quais correspondem a fatores de influência da aplicação do aprendido pelos indivíduos no trabalho.

Escalas com foco em aprendizagem geral e desempenho

Nesta categoria, foram analisadas mais 10 escalas de AO. Apenas uma dessas escalas tem foco exclusivo no indivíduo. Considerando a multiplicidade de enfoques dos estudos de AO, as escalas classificadas nesta subseção são relacionadas à orientação para aprendizagem (OPA), bem como a interfaces com outros diversos construtos organizacionais, tais como: processos de melhorias e solução de problemas, liderança, capacitação, recompensas, desempenho, entre outros (Quadro 4).

Quadro 4 – Escalas de aprendizagem geral e desempenho.

Autor	Níveis	Definição do conceito-chave	Fatores e itens
1. Baker e Sinkula (1999)	Multinível: indivíduo e organização	AO: orientação para aprendizagem (OPA) que está associada a valores que se referem ao compromisso com a aprendizagem, à "mente aberta" e à visão compartilhada. DO: valor de mercado, novos produtos bem-sucedidos e desempenho geral da unidade de negócios.	Três fatores e 18 itens

continua

continuação

Autor	Níveis	Definição do conceito-chave	Fatores e itens
2. Pilati e Abbad (2005)	Indivíduo	AO: transferência de aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho que descrevem o resultado do treinamento no trabalho dos indivíduos (ABBAD, 1999; GOLDSTEIN, 1993). DO: impacto no trabalho – motivação para o desempenho das atividades, abertura à mudança dos processos de trabalho e atitude positiva em relação à capacidade de executar atividades (ABBAD, 1999).	Unifatorial com 12 itens
3. Hanvanich, Sivakumar e Hult (2006)	Multinível: indivíduo e organização	AO: orientação para aprendizagem (OPA) e memória organizacional. DO: inovação e desempenho geral (avaliação e melhoria dos processos de compra).	Cinco fatores e 20 itens
4. Škerlavaj e Dimovski (2006)	Multinível: indivíduo e organização	AO: processos de aquisição de informação, interpretação de informação e mudanças comportamentais e cognitivas. DO: na perspectiva do empregado – confiança na liderança, eficiência no trabalho, satisfação, custos, flexibilidade.	Quatro fatores e 41 itens
5. Prieto e Revilla (2006)	Multinível: indivíduo, grupo e organização	AO: estoque de conhecimento da organização (<i>feed-forward</i>) e fluxos de aprendizagem (<i>back-forward</i>). DO: financeiro e não financeiro	Dois fatores e 35 itens
6. Ho (2008)	Multinível: indivíduo e organização	AO: acumulação de experiência por meio de várias atividades ou processos nas organizações. E o que os funcionários aprendem em ambientes organizacionais e aplicam em seu trabalho. DO: financeiro e de mercado.	Quatro fatores e 55 itens
7. Rhodes et al. (2008)	Multinível: indivíduo e organização	AO: capacidade de absorção, integração de conhecimento, intenções individuais de aprendizagem. DO: financeiro e não financeiro.	Unifatorial com 11 itens
8. Versiani, Oribe e Rezende (2013)	Multinível: indivíduo, grupo e organização	AO: como as etapas e/ou processos (TEMPLETON; LEWIS; SNYDER, 2002) de aplicação do método de análise sistemática de problemas (Masp). DO: processos e rotinas organizacionais – método de análise sistemática de problemas (Masp).	Quatro fatores e 20 itens
9. Dos-Santos et al. (2013)	Multinível: indivíduo e organização	AO: aprendizagem ocorrida na organização por modalidades relacionadas a processos cognitivos (abordagem individual-cognitivista) e a interações sociais (abordagem socioprática). DO: habilidades interpessoais de gestores (avaliar o desempenho de equipe, trabalhar em equipe, dar e receber <i>feedback</i> , oferecer estrutura, cobrar desempenho, delegar tarefas, desenvolver liderança e motivação).	Seis fatores e 19 itens
10. Popadiuk e Bido (2016)	Multinível: indivíduo, grupos e organização	AO: assimilação de novos conhecimentos (<i>exploration</i>) e uso do que já foi aprendido (<i>exploitation</i>). DO: mecanismos de coordenação organizacional (centralização de tomada de decisão, formalização e conectividade).	Nove fatores e 58 itens

Fonte: Baker e Sinkula (1999); Chan (2003); Pilati e Abbad (2005); Škerlavaj e Dimovski (2006); Hanvanich, Sivakumar e Hult (2006); Prieto e Revilla (2006); Ho (2008); Rhodes et al. (2008); Versiani, Oribe e Rezende (2013); Dos-Santos et al. (2013); Popadiuk e Bido (2016).

Descrição

A Escala de Avaliação da Orientação para a Aprendizagem desenvolvida por Baker e Sinkula (1999) é uma adaptação ampliada da escala de Sinkula, Baker e Noordewier (1997). Os fatores da escala em foco são: comprometimento com aprendizagem (seis itens), mente aberta (seis itens) e visão compartilhada (seis itens). A escala foi aplicada a 441 executivos e apresentou validades convergente e discriminante em níveis satisfatórios. Os itens medem o grau de concordância do respondente (Likert de cinco pontos) em vários aspectos, a exemplo de *Os valores básicos desta unidade incluem a aprendizagem como chave para a melhoria* e *Todos os colaboradores estão comprometidos com os objetivos desta unidade*. Na pesquisa de Baker e Sinkula (1999), constatou-se efeito indireto da aprendizagem, que resultou em melhoria da qualidade de comportamentos orientados para o mercado sobre DO e efeito direto sobre DO de aprendizagens relacionadas a inovações em produtos, processos e sistemas. Essa escala foi aplicada no Brasil. Nos estudos de Abbade, Vozotto e Noro (2012) e Abbade, Zanine e Souza (2012), OPA intermedeia a relação entre OPM e DO e OPA influencia DO quando intermediada pela OPM. Os resultados da pesquisa de Perin, Sampaio e Faleiro (2004) indicam impacto indireto da OPA na inovação mediante a sua forte e positiva influência sobre a orientação para o mercado (OPM) (Quadro 4).

Com o construto memória organizacional, o de OPA também foi utilizado para representar AO no estudo de Hanvanich, Sivakumar e Hult (2006), objetivando investigar relações entre AO e DO em ambientes (mercadológicos e tecnológicos) turbulentos. A escala foi respondida por 200 gestores de indústrias manufatureiras e apresentou valores estatísticos satisfatórios (cargas superiores a 0,5 e alfa superior a 0,7). Representado por três itens na escala, o fator memória organizacional (*Temos investido uma grande quantidade de pesquisa e desenvolvimento no processo de compra*), constituído à luz de Moorman e Miner (1997), representa a quantidade (estoque) de conhecimento de uma organização, atuando por meio de duas funções básicas da memória: interpretação e orientação de ação. OPA também foi representada por três itens (*O sentido aqui é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa*) construídos com base em Sinkula, Baker e Noordewier (1997), enquanto o desempenho desdobra-se em dois fatores, inovação organizacional (três itens) e desempenho geral das atividades de *supply chain* e *strategic sourcing* (avaliação e melhoria dos processos de compra). Há ainda os fatores turbulência mercadológica (cinco itens) e turbulência tecnológica (quatro itens). O estudo usa modelagem de equações estruturais e testes de regressão que possibilitam inferências quanto à influência positiva de AO sobre os indicadores de desempenho, especialmente em ambientes turbulentos (Quadro 4).

A Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho, de Pilati e Abbad (2005), mede os efeitos do treinamento na motivação, desempenho, autoconfiança e abertura a mudanças do indivíduo no trabalho. Os autores entendem que esse impacto pode ocorrer de modo mais abrangente (comportamento) ou em profundidade (tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos do programa). A escala é unifatorial com 12 itens, medidos em escala do tipo Likert de cinco pontos, que expressam aspectos como: qualidade, quantidade, tempo, motivação (*Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho*), autoconfiança, receptividade a mudanças, memória e socialização (*O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades*). O instrumento foi aplicado a 2.966 funcionários de sete organizações, apresentando cargas fatoriais dos itens entre 0,43 até valores superiores a 0,90. A solução fatorial escolhida explicou aproximadamente 40% da variação total do instrumento. Por meio de modelagem de equações estruturais, os resultados confirmaram sua estrutura empírica unidimensional. O índice de consistência interna (alfa de Cronbach) foi superior a 0,90. Por meio de modelagem de equações estruturais, os resultados confirmaram a estrutura empírica unidimensional da escala (Quadro 4).

A partir da perspectiva dos empregados de 197 empresas eslovenas, por meio do método de modelagem de equações estruturais, a relação entre AO e DO foi

objeto do estudo de Škerlavaj e Dimovski (2006). AO foi representada por processos de aquisição de informação (12 itens), interpretação de informação (11 itens), mudanças comportamentais e cognitivas (14 itens); e DO por seis itens. Por meio de modelagem de equações estruturais, os autores concluíram que existe impacto estatisticamente significativo, forte e positivo da AO no DO. Mais especificamente, o estudo indicou que o aumento de esforços direcionados à AO exerce influência sobre o aumento da confiança dos líderes, melhoria da eficiência do trabalho na organização, maior comprometimento da força de trabalho, diminuição dos custos de trabalho por trabalhador, aumento da satisfação dos funcionários e aumento da flexibilidade dos trabalhadores (Quadro 4).

Inspirando-se no modelo 4I de Crossan, Lane e White (1999), Prieto e Revilla (2006) investigaram a relação entre capacidade de aprendizagem (25 itens, sendo 15 de estoque e 10 de fluxo) e medidas de desempenho organizacional (10 itens, sendo cinco financeiros e cinco não financeiros). Nesse estudo, a capacidade de aprendizagem foi representada pelos fatores: (1) estoque de conhecimento (*feed-forward*) – subdivididos nos níveis indivíduo (*Indivíduos sentem-se confiantes para fazer seu trabalho*), grupo (*Os grupos têm a capacidade de resolução eficaz de conflitos*) e organização (*Organização tem métodos de gestão que permitem trabalhar de forma eficiente*); (2) fluxos de aprendizagem (*back-forward*) – subdivididos em *exploration* (*Organização não "reinventa a roda"*) e *exploitation* (*Políticas e procedimentos auxiliam o trabalho*). O desempenho financeiro foi medido por variáveis como vendas, rentabilidade, custos de produção, produtividade e retorno sobre ativos, enquanto o desempenho não financeiro foi medido por satisfação e número de clientes, satisfação dos empregados, qualidade de produtos e imagem da organização. A escala foi respondida por 111 gestores de organizações espanholas, setor de serviços. Os resultados desse estudo, alcançados por meio de modelagem de equações estruturais e de análise de variância, indicam que a capacidade de aprendizagem exerce efeito positivo sobre DO financeiro e não financeiro (Quadro 4).

A escala de Ho (2008) mede a relação entre orientação para aprendizagem (OPA) e DO, e compõe-se de quatro fatores: AI (*Os indivíduos têm interesses e desejos em aprender*), com 20 itens, subdivide-se em autorreconhecimento/aprendizagem ativa/afeto para a aprendizagem/aprendizagem contínua; AO (*Membros da organização participam ativamente de atividades de aprendizagem*), com 15 itens, corresponde a práticas de aprendizagem/compartilhamento da informação/clima/mentalidade aberta; gestão do conhecimento (*Membros da organização utilizam várias ferramentas de comunicação formais para partilhar conhecimentos*), com 11 itens, classifica-se em obtenção/partilhar/criar e melhorar conhecimentos. Os nove itens de DO estão relacionados a desempenho financeiro (valor de ações, taxa de lucro e satisfação do cliente) e mercadológico (rentabilidade, retorno sobre o investimento e crescimento de vendas). O estudo de Ho (2008) foi realizado em 21 empresas tecnológicas (N = 236) em Taiwan e a escala passou por análises exploratórias e confirmatórias, apresentando alfa acima de 0,8. As relações entre os quatro fatores do modelo foram testadas por modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que AI impacta apenas indiretamente DO, ainda que tenha impacto direto e significativo sobre a AO e/ou a gestão do conhecimento (GC). Portanto, AI tem efeitos positivos marginais sobre DO, por meio de AO e GC (Quadro 4).

Associação positiva entre AO, DO e inovação em processos de aprendizagem na transferência de conhecimento foi evidenciada no estudo de Rhodes et al. (2008). A escala, do tipo Likert de sete pontos, foi testada por 111 gestores de empresas listadas no Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Pesquisas de Taiwan e apresentou validade de conteúdo e alfas entre 0,75 e 0,87, indicando consistência interna. AO foi representada por três fatores – "intencionalidade da aprendizagem", "capacidade de absorção" e "capacidade de integração de conhecimento", evidenciando-se que os dois primeiros fatores mencionados exercem maior impacto sobre a transferência de conhecimento nas organizações. As redes sociais das firmas e tamanho foram consideradas variáveis de controle. Os resultados desse estudo indicam que os processos de AO são mais importantes do que as redes de capital social para transferência de

conhecimentos e que a gestão poderia utilizar melhor seus recursos, aplicando-os para alavancar a transferência de conhecimentos e melhorar o DO, representado por variáveis financeiras (custos e valor de ações) e não financeiras (inovação de produtos e de processos) (Quadro 4).

A avaliação de quanto práticas formais instituídas no ambiente de trabalho contribuem para a AO foi objeto de estudo de Versiani, Oribe e Rezende (2013). Nesse estudo, AO foi representada por quatro fatores propostos por Templeton, Lewis e Snyder (2002) – aquisição de conhecimento, distribuição, interpretação e memória organizacional –, enquanto as práticas formais instituídas foram representadas pelo método de análise sistemática de problemas (Masp), subdividido em oito etapas: identificação do problema, observação, análise, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Para construção da escala, Versiani, Oribe e Rezende (2013) analisaram, por meio de uma matriz conjugada, os significados das quatro dimensões de AO consideradas e os significados das oito etapas do Masp. A partir de significados convergentes observados, 20 itens foram elaborados para compor a escala Likert de 10 pontos. São exemplos de itens de AO: *Os grupos que usam Masp compartilham ou trocam informações entre si* e *Os empregados se utilizam das informações e do aprendizado gerado pelos grupos que usam o Masp*. Após aplicação em três empresas brasileiras de grande porte que instituíram o uso do Masp, os resultados da pesquisa revelaram que as quatro dimensões de AO foram favorecidas pela utilização do método nas rotinas das organizações (Quadro 4).

A Escala de Modalidades em Aprendizagem Organizacional (EMA), de Dos-Santos et al. (2013), constitui-se de seis fatores: treinamento expositivo-tradicional, acesso a banco de dados, comunidade de prática, mentoria, treinamento *on-the-job*, interações casuais. Foi testada com 59 indivíduos participantes de programas de *trainee*, que atuam em ramos da construção civil, serviços de consultoria e logística. Antes de sua aplicação, o instrumento passou por validações de conteúdo, semântica e estatística. A escala mostrou-se adequada para capturar as várias modalidades de aprendizagem, seja pelos seus índices gerais (KMO = 0,71; alfa de Cronbach = 0,82), seja pela dimensionalidade dos fatores gerados nos testes fatoriais, indicando consistência empírica do construto modalidade de aprendizagem, e contribuindo para a consolidação das modalidades elencadas como estratégias de AO. Embora a escala faça menção ao construto aprendizagem organizacional (AO), seus itens e fatores são predominantemente voltados a modalidades de suportes organizacionais à aprendizagem de *trainees* (*No PGT – programa de trainees – acontecem cursos presenciais, on-line ou gravados, com a seguinte frequência*) e meios de aprendizagem individual no trabalho (*No PGT, acontecem leituras individuais de textos genéricos, como, por exemplo, websites, matérias jornalísticas e livros motivacionais com a seguinte frequência*), sendo alguns poucos outros itens direcionados à ocorrência de socialização (*Durante o PGT acontecem reuniões periódicas informais e espontâneas para partilhar conhecimentos gerenciais adquiridos com a prática com a seguinte frequência*), especialmente nas dimensões mentoria e interações casuais. Os itens questionam os indivíduos sobre a frequência com que ocorrem diversos meios de aprendizagem formais e informais no programa de *trainee*. Os resultados revelaram que a mentoria (por iniciativa da organização ou do empregado) foi a modalidade mais representativa para o desempenho considerado no estudo, ou seja, o desenvolvimento de habilidades interpessoais (Quadro 4).

Popadiuk e Bido (2016) desenvolveram e validaram escala que mede relação empírica entre *exploration*, *exploitation* e mecanismos de coordenação organizacional. O construto *exploration* foi subdividido em quatro fatores: práticas de conhecimento (10 itens, tais como *Capacidade de formação de equipes*), práticas inovativas (10 itens, tais como *Desenvolvimento de novos produtos e serviços*), competitividade (oito itens, como *Competição no mercado local*) e Orientação estratégica (dois itens, como *Visão estratégica focada no presente*). Já o construto *exploitation* foi representado por dois fatores: eficiência organizacional (sete itens, como *Criação de rotinas detalhadas*) e parcerias (oito itens, como *Compartilhamento de conhecimento com parceiros*). Ao passo que os mecanismos de coordenação organizacional medidos foram representados pelas dimensões centralização (cinco itens), formalização (quatro

itens) e conectividade (quatro itens). Testado por meio de respostas de 249 gestores de empresas brasileiras, o instrumento apresentou validade convergente e discriminante, mostrando adequação do modelo, com indicadores com carga fatorial superior a 0,7 e variância média superior a 0,5. Os resultados revelaram associação negativa entre centralização e *exploitation* e positiva entre formalização e *exploration*. Ademais, conclui-se que quanto mais aumenta a conectividade, maior é a probabilidade de ocorrer *exploration* e *exploitation* (Quadro 4).

Discussão

Neste grupo, encontram-se escalas que evidenciam o uso do conceito de AO com muitos graus de liberdade. AO é operacionalizada como orientação para aprendizagem (OPA), clima para AI, cultura, estruturas e processos (LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013). OPA, em especial, é um conjunto de valores e práticas que reflete a ocorrência e a natureza da aprendizagem, influenciando o grau com que a organização está satisfeita com as suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante (BAKER; SINKULA, 1999), e revelando a propensão da organização para criar e utilizar conhecimentos (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004; ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012). Como OPA, AO tem chamado atenção, tanto do meio acadêmico como do meio empresarial, configurando-se como postura estratégica vinculada diretamente à cultura da organização (ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012), envolvendo aprendizagem de ciclo simples (ou adaptativa), aprendizagem de ciclo duplo (ou generativa) e aprendizagem dêutero (habilidade de aprender a aprender) (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004).

AO, na perspectiva da OPA, está associada a valores que se referem ao compromisso com a aprendizagem, à "mente aberta" e à "visão compartilhada" (SENGE, 1990; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012). A versão de escala de OPA mais difundida é a de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), que foi adaptada por Baker e Sinkula (1999) e validada em contexto brasileiro por Abbade, Zanini e Souza (2012), Perin et al. (2006) e Perin, Sampaio e Faleiro (2004).

DO foi representado por fatores financeiros e não financeiros, entretanto, os não financeiros são considerados com maior frequência, especialmente os relacionados à eficiência nos processos e atividades de trabalho, à inovação de produtos/processos e à satisfação/motivação de empregados e de clientes. Representando desempenho com menor frequência, os fatores financeiros são exemplificados por diminuição dos custos de trabalho, valor de mercado das ações, lucratividade, entre outros. Nas escalas deste grupo, são comuns itens que se propõem a medir desempenho organizacional de uma perspectiva subjetiva, questionando a percepção do respondente se a organização alcança desempenho satisfatório, sem maiores especificações.

Também, o conjunto de escalas revisado nesta seção não estimula a evocação pelos respondentes de experiências concretas de aprendizagem, nem mede o que os respondentes aprenderam. Como no caso das escalas com foco em processo e em resultados, elas supõem que houve AI e que AI transforma-se em AO. Como já assinalado, a conversão de AI em AO não é automática, nem natural (BLUME et al., 2010).

Conclusões

A análise das escalas selecionadas possibilitou classificá-las em três tipos: AO como processo e resultado; *enablers* de AO; e AO geral e DO. Quanto aos estudos com ênfase em processos de AO, tem-se que as escalas delimitam o conceito de AO; apontando os processos pelos quais AO ocorre, tomam, crescentemente, como referência a natureza multinível do fenômeno. Algumas delas não definem processos por níveis e nem diferenciam AI de AO, desconhecendo essa clivagem no campo de pesquisa em AO.

Outras escalas ainda na mesma categoria, focadas em processos e resultados, exploram e operacionalizam definição multinível e processual de AO com base no modelo 4I, sinalizando o elevado potencial de difusão dessa abordagem. Segundo

esse modelo, AO é conceito multidimensional, constituído por assimilação de novos conhecimentos (*exploration*), uso do que já foi aprendido (*exploitation*) e multinível, envolvendo indivíduos, grupos e organizações. Os diferentes níveis de AO são conectados pelos processos intuindo (individual), interpretando (individual e grupal), integrando (grupal e organizacional) e institucionalizando (organizacional). Entende-se que essa definição e o modelo 4I trazem muitas contribuições positivas ao campo de pesquisa e de intervenção em AO. Nesse sentido, as escalas mencionadas se beneficiam desse avanço. No entanto, não se pode deixar de registrar que tal definição ainda é marcada por sombreamentos entre AI, AG e AO, tendo em vista que um mesmo processo pertence a mais de um nível de aprendizagem. Em vista disso, o problema da conversão de AI em AO fica apenas parcialmente superado. Também foca apenas os conhecimentos explícitos, não se prestando a medir aprendizagens de diferentes tipos.

As escalas voltadas aos *enablers* de aprendizagem privilegiam a mensuração de quanto diversas variáveis dos contextos organizacionais (clima, cultura, sistemas, estruturas, entre outras) estimulam AI. Configuram-se como importantes ferramentas de gestão, sinalizando como as organizações podem gerir estruturas, processos e comportamentos para estimular aprendizagens individuais. Apresentam, contudo, uma elevada pluralidade de variáveis e dimensões que dificultam convergências acerca dos possíveis suportes organizacionais à aprendizagem, além de não poderem ser classificadas como escalas de AO. Também não medem AO, nem seus processos, nem a conversão de AI em AO, nem a relação de AI em AO. Incorporam um modelo idealizado de organização que tem incentivado a produção de um confuso arsenal de prescrições, nem sempre efetivo, tendo em vista que não levam em conta as particularidades dos sujeitos de aprendizagem – os indivíduos.

Nas escalas do grupo aprendizagem geral e desempenho, observa-se a utilização do conceito de AO com muitos graus de liberdade, corroborando a visão de que o campo de estudo da AO é ainda marcado de forma preponderante pela polissemia e confusão conceituais. Simultaneamente, múltiplas abordagens de DO estão presentes.

A lacuna apontada nesse campo de pesquisa quanto ao pouco desenvolvimento de escalas multiníveis parece estar sendo superada, pois a maioria das escalas analisadas cobriu mais de um nível de aprendizagem nas organizações, prevalecendo os níveis AI/AG/AO e AI/AO. No entanto, o nível interorganizacional foi incorporado por poucas e mais recentes escalas. Ressalta-se, ainda, a identificação e a análise de uma única escala que mede simultaneamente os quatro níveis (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) de aprendizagem nas organizações.

Observa-se também que todas as escalas revisadas em todas as categorias não estimulam a associação entre evocações dos entrevistados sobre situações concretas de aprendizagem. Tratam sempre de aprendizagens genéricas. Argumenta-se que essa característica pode representar fonte de viés (desejabilidade social, de memória), contribuindo para aumentar a confusão conceitual reinante, sugerindo que os pesquisados aprendem continuamente e que inexistem fronteiras entre situações de trabalho e de aprendizagem. Os conceitos de AI adotados, adicionalmente, não fazem referências a seus diferentes estágios (aquisição/retenção, generalização e transferência). Dessa forma, podem estar superdimensionando o que os indivíduos aprendem em situações de trabalho ou para o trabalho (AI).

A quase totalidade das escalas revisadas negligencia, por outro lado, a problemática da transferência para o trabalho daquilo que foi aprendido pelos indivíduos, formal ou informalmente, que tem sido muito pesquisada. Resultados dessas pesquisas têm sobrelevado a importância dos suportes à transferência de aprendizagens para aplicação de conhecimentos individuais no trabalho. Ao negligenciarem a problemática de aplicação no trabalho de AI, assim como de conversão de AI em AO, as escalas podem estar também levando ao superdimensionamento de AO.

Além disso, o fenômeno da aprendizagem em nível organizacional vem sendo pesquisado a partir de percepções de indivíduos.

O estudo revelou uma predominância no desenvolvimento de escalas internacionais. Apenas seis escalas revisadas foram desenvolvidas e testadas no Brasil. Em contexto nacional, prevalecem estudos que investigam AO por métodos qualitativos ou que se limitam a reaplicar instrumentos já desenvolvidos e validados em pesquisas anteriores.

Destaca-se também que a maioria das escalas analisadas é parcimoniosa, 17 das 24 têm até 35 itens. Quanto ao número de fatores pelas quais são subdivididas, observa-se uma pluralidade que variou entre escalas unifatoriais e escalas com até 11 fatores.

Com base nesses resultados, sugere-se maior investimento em escalas multi-nível que: (i) estimulem os respondentes a evocarem situações concretas de aprendizagens em situações de trabalho; (ii) meçam os resultados dessas aprendizagens concretas; (iii) meçam sua transferência para o trabalho; (iv) investiguem a participação de variáveis moderadoras ou mediadoras nessa transferência de aprendizagem individual para o trabalho; (v) meçam a conversão dessas aprendizagens individuais em aprendizagem organizacional por processos que se realizem por níveis, de forma isolada e não sobreposta.

Como todo trabalho de pesquisa, o aqui relatado apresenta limitações. Algumas dessas limitações são: a utilização de palavras-chave e de fontes de pesquisa pré-selecionadas, que, embora represente caminhos clássicos de busca bibliográfica, pode ter limitado os resultados; as lentes usadas para analisar e interpretar as escalas selecionadas podem ter levado a vieses, deixando obscurecidos aspectos relevantes ao campo.

Apesar dessas limitações, considera-se que revisões com o escopo aqui adotado podem contribuir para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento de novas medidas de AO que incrementem a confiabilidade e a consistência das pesquisas sobre esse tema-objeto, assim como inspirem políticas organizacionais dotadas de estratégias que favoreçam a aprendizagem individual, sua aplicação no trabalho e sua conversão em AO.

Referências

- ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho* – Impact. 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.
- ABBADE, E. B.; VOZOTTO, T. P.; NORO, G. de B. Avaliação da orientação para a aprendizagem: um estudo de caso na empresa Supertex de Santa Maria/RS. *Revista de Negócios (RN)*, v. 17, n. 2, p. 1-15, 2012.
- ABBADE, E. B.; ZANINI, R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *Rev. Adm. Contemp. [online]*, v. 16, n.1, p. 118-136, 2012.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, Jul./Set. 2009.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The Relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, v. 37, n. 4, p.455-473. 2006.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

- BERENDS, H.; ANTONACOPOULOU, E. Time and organizational learning: a review and agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 4, p. 437-453, 2014.
- BIDO, D. S.; ARAÚJO, B. F. B. Comparação de três escalas para a mensuração da aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- BIDO, D. de S. et al. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 2, p. 68-95, 2010.
- BIDO, D. de S. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd – Edição 68*, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.
- BLUME, B. D. et al. Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, v. 36, n. 4, p. 1.065-1.105, 2010.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.
- CASTAÑEDA, D. I.; RÍOS, M. Validation of a scale of levels and conditions of organizational learning. *Universitas Psychologica*, v. 6, n. 2, p. 245-254, 2007.
- CHAN, C. C. A. Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian Hospital. *Learning in Health and Social Care*, v. 2, n. 4, p. 223-235, 2003.
- CHIVA, R. The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector, *Human Resource Development International*, v. 7, n. 2, p. 233-49, 2004.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. *Management learning*, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among work force. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.
- COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. S.; TODESCHINI, K. C. L. Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 5, n. 2, p. 167-196, 2005.
- COELHO JÚNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

- DHANANJAYA, D. N.; GAMLATH, S. Learning organization dimensions of the Sri Lanka Army. *The Learning Organization*, v. 20, n. 3, p. 195-215, 2013.
- DEVELLIS, R. F. *Scale development: theory and applications*. 2 ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 2003.
- DOS-SANTOS, M. G. et al. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. *Gestão & Planejamento*, v. 14, n. 3, 2013.
- DUNHAM, A.; BURT, C. Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, v. 21, n. 2, p. 126-145, 2014.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Re-reading Argyris and Schon. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 51-65, 2003.
- EDMONDSON, A. C. *Group and organizational influences on team learning*. Dissertation (PhD) – Harvard University, Boston, MA, 1996.
- GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, v. 15, p. 575-583, 1997.
- GOLDSTEIN, I. L. *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*. [S.l.]: Thomson Brooks/Cole Publishing Co., 1993.
- GOMES, C. M. A. et al. Validation of the learning approach scale (LAS) in a Brazilian sample. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 24, n. 1, p. 19-27, 2011.
- HANVANICH, S.; SIVAKUMAR, K.; HULT, G. T. M. The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 4, p. 600-612, 2006.
- HO, L. What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 9, p. 1.234-1.254, 2008.
- HOON SONG, J. et al. Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization*, v. 21, n. 5, p. 290-309, 2014.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- ISIDRO-FILHO, A. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 1, p. 37-57, 2009.
- JYOTHIBABU, C.; FAROOQ, A.; PRADHAN, B. B. An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, v. 17, n. 4, p. 303-327, 2010.
- KANTEN, P.; KANTEN, S.; GURLEK, M. The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, v. 23, p. 1.358-1.366, 2015.
- KIM, J.; EGAN, T.; TOLSON, H. Examining the dimensions of the learning organization questionnaire – A review and critique of research utilizing the DLOQ. *Human Resource Development Review*, p. 91-112, 2015.
- KOSTOPOULOS, K. C.; SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. P. Structure and function of team learning emergence – A multilevel empirical validation. *Journal of Management*, v. 39, n. 6, p. 1.430-1.461, 2013.

- LLORIA, M. B.; MORENO-LUZANO, M. D. Organizational learning: proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 692-697, 2014.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v. 7, n. 3, p. 181-201. 2003.
- LOIOLA, E.; PEREIRA, M. E.; GONDIM, S. Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 91-104, 2011.
- LOIOLA, E.; LEOPOLDINO, C. B. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação? *Psicologia (Florianópolis)* (Cessou em 2008. Cont. ISSN 1984-6657 *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*), v. 13, p. 1-32, 2013.
- LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BIDO, D. de S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *Rev. de Adm Mackenzie (RAM)*, v. 12, n. 2, p. 4-29, 2011.
- MOH'D AL-ADAILEH, R.; DAHOU, K.; HACINI, I. The impact of knowledge conversion processes on implementing a learning organization strategy. *The Learning Organization*, v. 19, n. 6, p. 482-496, 2012.
- MOORMAN, C.; MINER, A. S. The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 1, p. 91-106, 1997.
- MORAES, V. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Validação de escala de estratégias de aprendizagem no trabalho entre prefeitos(as) e secretários(as) municipais. *Estudos de Psicologia*, v. 15, n. 3, p. 325-334, 2010.
- MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. A. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 415-441, 2005.
- NIKOLOVA, I. et al. Learning climate scale: construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, v. 85, n. 3, p. 258-265, 2014.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 1, n. 1, p. 83-102, 2015.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, v. 8, n. 1, p. 79-103, 2004.
- PERIN, M. G. et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, 2006.

- PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.
- POPADIUK, S.; BIDO, D. S. Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 2, p. 238-260, 2016.
- PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. *Management Learning*, v. 37, n. 4, p. 499-522, 2006.
- RHODES, J. et al. An integrative model of model organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance – an integrative model. *Journal of Workplace Learning*, v. 20, n. 4, p. 245-258, 2008.
- SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday; Currency, 1990.
- SHIPTON, H. Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 4, p. 233-252, 2006.
- SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Ed.). *Organizational learning* (Organization science). California; London: Sage Production, 1996.
- SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIJER, T. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.
- ŠKERLAVAJ, M.; DIMOVSKI, V. Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: the case of Slovenia. *Management*, v. 11, n. 1, p. 75-90, 2006.
- SONG, J. H.; CHERMACK, T. J.; KIM, W. An analysis and synthesis of DLOQ-based learning organization research. *Advances in Developing Human Resources*, v. 15, n. 2, p. 222-239, 2013.
- SOUZA, R. V.; TREZ, G. Mensuração em aprendizagem organizacional: adaptação de uma escala para o contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- SCHECHTER, C. Organizational learning mechanisms: the meaning, measure, and implications for school improvement. *Educational Administration Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 155-186, 2008.
- SCHULZE, A.; BROJERDI, G.; KROGH, G. Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry. *Journal of Product Innovation Management*, v. 31, n. 1, p. 79-97, 2013.
- SUJAN H.; WEITZ, B. A.; KUMAR N. Learning, orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 39-52, 1994.
- TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.
- TEMPLETON, G.; SNYDER, C. A. Precursors, contexts and consequences of organisational learning. *International Journal of Technology Management*, v. 20, issue 5-8, p. 765-781, 2000.
- TIPPINS, M. J.; SOHI, R. S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 745-61, 2003.

VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.

VERSIANI, A. F.; ORIBE, C. Y.; REZENDE, S. F. L. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 4, 2013.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization, 1997.

WEYMER, A. S. Q.; MACIEL, C. O.; CASTOR, B. V. J. A influência da sobre qualificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 50, p. 96-109, 2014.

YANG, B.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, v. 15, n. 1, p. 31-55, 2004.

Submissão: 12/09/2016

Aprovação: 10/05/2017

O&S O&S O&S O&S O&S **NORMAS PARA SUBMISSÃO E PUBLICAÇÃO**

O texto deve:

Ser uma contribuição original e inédita, não tendo sido publicado em outros periódicos e livros. Exceto para textos convidados pela O&S.

Não estar em processo de avaliação em outra publicação nacional ou internacional.

Estar dentro do escopo da revista.

Ser assinado por no máximo quatro autores.

Não conter qualquer informação sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria na submissão e rodadas de revisões.

Ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão, com espaço 1,5 entre linhas, fonte Times New Roman tamanho 12, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências). As citações e referências do texto devem obedecer às normas da ABNT.

Ser redigido em Português, Inglês ou Espanhol. Independentemente da língua, o texto deve conter os seguintes elementos em Português e Inglês: título; resumo de até 15 linhas ou 150 palavras; palavras-chave, no mínimo três e no máximo cinco.

Ser submetido somente pelo sistema *online* da revista – Sistema de Editoração Eletrônica de Revistas (SEER), disponível no site da revista (<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes>).

Os metadados dos autores e do texto devem ser incluídos no formulário *online* de submissão.

Estar livre de plágio ou autoplágio.

O(s) autor(es) deve(m)

Estar ciente de que autores ou coautores com artigos aceitos em *desk review* somente poderão submeter outro trabalho após 12 meses da data da última submissão.

Estar ciente de que o trabalho será publicado apenas quando autores ou coautores não tiverem publicado no mesmo ano.

Estar ciente de que o trabalho de autores ou coautores de mesma instituição e localidade será publicado se a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total, de modo a não configurar concentração.

Estar ciente de que o trabalho com autores ou coautores do Conselho Editorial e da Universidade Federal da Bahia será publicado apenas se: esses autores e coautores não participem do processo de avaliação; a quantidade de trabalhos publicados em um ano com autores e coautores nessas condições não exceda 15% do total, de modo a não configurar endogenia.

Estar ciente de que não deve ter como autor ou coautor membros da equipe editorial executiva, incluindo editores de números especiais.

Estar ciente de que, ao ser submetido, o artigo deve passar primeiro por *desk review*, podendo ser recusado de imediato ou encaminhado para o processo de avaliação.

Estar ciente de que, caso o artigo passe por *desk review*, ele será designado sem identificação dos autores, de maneira a permitir a "avaliação cega" para no mínimo dois avaliadores com domínio sobre o conteúdo do tema (avaliação por pares).

Estar ciente de que, ao ser avaliado, o texto pode receber críticas e sugestões em várias rodadas de revisão. Ao final desse processo, o texto ainda pode ser recusado ou aceito para publicação.

Estar ciente de que os autores devem concordar com os seguintes termos relativos aos direitos autorais: (a) autores mantêm os direitos autorais e concedem à revista *Organizações e Sociedade* (O&S) e à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) o direito de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob Creative Commons Attribution License, permitindo o compartilhamento do trabalho; (b) autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada nesta revista (p. ex., publicar em repositório institucional ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial nessa revista; (c) autores têm permissão e são estimulados a publicar e distribuir seu trabalho *online* (p. ex., em repositórios institucionais ou na sua página pessoal).

Revista Organizações & Sociedade, O&S

Site: <http://www.revistaoes.ufba.br>

E-mail: revistaoes@ufba.br

Telefone: 55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, UFBA,
3. andar, sala 31 (I),
Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela,
CEP 40110-903, Salvador - Bahia - Brasil

Versão Online

Organizações & Sociedade (O&S)

ISSN (*Online*) 1984-9230

As liberdades no capitalismo de laços
Davide Carbonai
Carlo Drago

Transparência orçamentária: razões do descompasso entre os estados
brasileiros
Robson Zuccolotto
Marco Antonio Carvalho Teixeira

O *locus* da gestão social no contexto das inter-relações e tensões entre
mundo-da-vida (*Lebenswelt*) e sistema (*system*)
Valderí de Castro Alcântara
José Roberto Pereira

Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da
oposição indireta à assimilação relativa
Elcemir Paço Cunha
Leandro Theodoro Guedes

Vigilância eletrônica e resistência em centrais de atendimento
Rômulo Andrade de Souza Neto
Anatália Saraiva Martins Ramos

A imanência entre a teoria crítica e a pesquisa empírica: contribuições para
os estudos organizacionais
Carolina Saraiva Maranhão
José Ricardo de Paula Xavier Vilela

Mídias sociais e administração pública: análise do sentimento social perante
a atuação do Governo Federal brasileiro
Daniel José Silva Oliveira
Paulo Henrique de Souza Bermejo

Revisão bibliográfica de escalas de aprendizagem organizacional com foco
em seus processos e resultados, em seus *enablers* ou em aprendizagem e
desempenho
Bruno Chaves Correia-Lima
Elisabeth Loiola
Cláudio Bezerra Leopoldino

