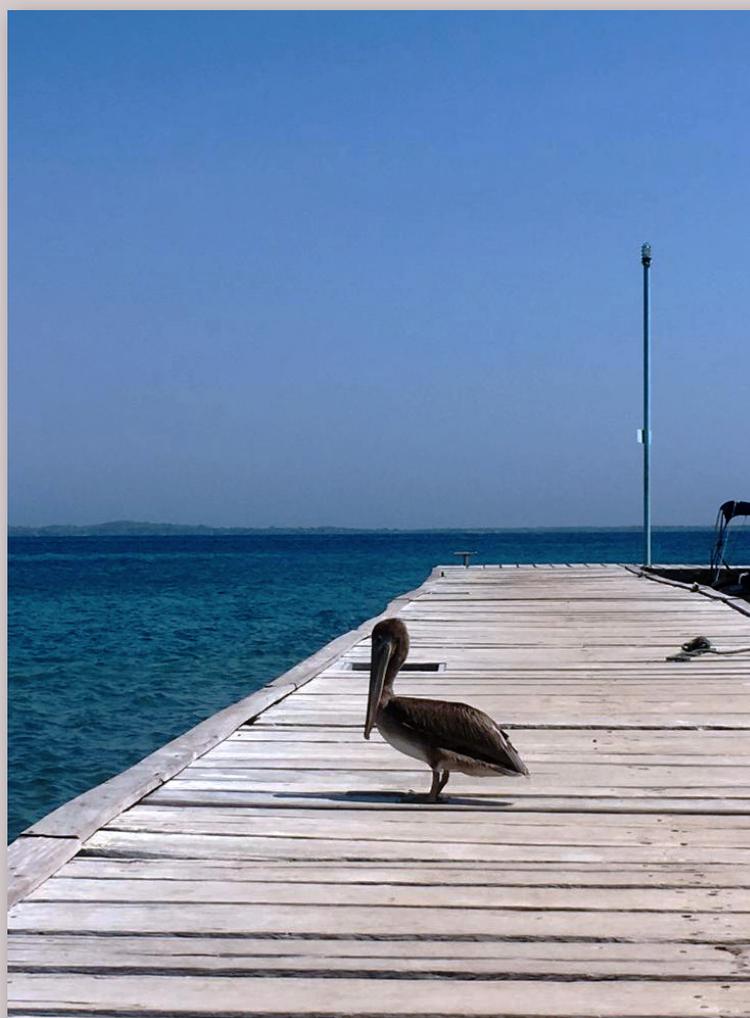


O&S

organizações  
& sociedade

89





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.

#### 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*

#### EDITORA EXECUTIVA

Ariadne Scalfoni Rigo

#### SECRETÁRIA EXECUTIVA

Tamires Lordelo - Bolsista

#### FOTO CAPA

André Dória

O pelicano, Mar del Gente,  
Cartagena, 2018

#### REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Fátima Ferreira da Silva

Karin Quast

#### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Ana Carolina Maluf e Gustavo Bolliger Simões

Librum Soluções Editoriais

[www.librum.com.br](http://www.librum.com.br)



**librum**  
EDITORA

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-

Trimestral, 2005-  
Quadrimestral, (1997 - 2004).  
Semestral (1993 - 1996).  
ISSN Eletrônico 1984-9230  
ISSN Impresso: 1413-585X

1. Administração - Periódicos. 2. Organizações - Periódicos.

I. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA II. Título: O&S

CDD 658



## 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 2018

Airton Cardoso Cançado (UFT)  
Alcineide Aguiar Pimenta (Univali)  
Aleciane Moreira Ferreira (UEFS)  
Alessandra Cabral Nogueira Lima (UFS)  
Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)  
Alessandro Gomes Enoque (UFU)  
Alexandre Carrieri (UFMG)  
Alfredo Rodrigues Leite da Silva (UFES)  
Aline Craide (UFOB)  
Allan Claudius Queiroz Barbosa (UFMG)  
Ana Cláudia Pacheco (UNEB)  
Ana Cristina Muniz Décia (UFBA)  
Ana Flávia Rezende (UFMG)  
Ana Heloisa Costa Lemos (PUC-Rio)  
Ana Paula Moreno Pinho (UFBA)  
Anderson Sasaki Vasques Pacheco (UDESC)  
André Luiz de Paiva (UFLA)  
André Luiz Maranhão de Souza Leão (UFPE)  
André Sarmiento Spalenza (UFBA)  
Andréa Leite Rodrigues (USP)  
Andréa Lopes da Costa Vieira (UNIRIO)  
Andréa Poletto Oltramari (UFRGS)  
Andréa Ventura (UFBA)  
Anselmo Ferreira Vasconcelos (PUC-SP)  
Ari Lima (UNEB)  
Aristeu Mascarenhas (UESB)  
Benilson Borinelli (EUL)  
Bruno Medeiros Ássimos (PUC-MG)  
Carla Regina Pasa Gómez (UFPE)  
Carlos Frederico Lucio (ESPM)

Cassiane Freitas Paixão (UFRGS)  
Christiane Kleinübing Godoi (UNIVALI)  
Cintia Rodrigues de O Medeiros (UFU)  
Claudia Cristina Bitencourt (UNISINOS)  
Cláudio Gonçalves Couto (FGV)  
Cristiano Rodrigues (UFMG)  
Cybele Amado de Oliveira (ICEP)  
Daniela Moreira de Carvalho (UFRPE)  
Danielle Araújo Bispo (UFERSA)  
Danilo Soares Monte-Mor (FUCAPE)  
Darlane Andrade (UFBA)  
Deborah Werner (IPPUR)  
Denise Clementino de Souza (UFPE)  
Denise Cogo (ESPM-SP)  
Denize Grzybovski (UPF)  
Diego M. Coraiola (UFPR)  
Diógenes de Souza Bido (Universidade Presbiteriana Mackenzie)  
Diva Ester Okazaki Rowe (UFBA)  
Djalma Thürler (UFBA)  
Edilza Sotero (UFBA)  
Edmilson Alves de Moraes (FGV-EAESP)  
Edson Ronaldo Guarido Filho (IBEPES)  
Edson Sadao Iizuka (Centro Universitário FEI)  
Eduardo Paes Barreto Davel (UFBA)  
Elcio Gustavo Benini (UFMS)  
Elielson Oliveira Damascena (UFPE)  
Elisa Yoshie Ichikawa (UEM)  
Elizabeth Loiola (UFBA)  
Elizabeth Matos Ribeiro (UFBA)

- Eloisio Moulin de Souza (UFES)  
Eloy Eros Nogueira (UNIVERSIDADE POSITIVO)  
Elza Fátima Rosa Veloso (FMU)  
Emmanuelle Daltro (UFBA)  
Fabio Bittencourt Meira (UFRGS)  
Fábio Freitas Schilling Marquesan (Unifor)  
Fábio Vizeu (Universidade Positivo)  
Felícia Silva Picanço (UFRJ)  
Fernanda Maria de Almeida (UFV)  
Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa (UFPE)  
Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas (UFS)  
Francesco Bonelli (UFBA)  
Francisco Marton Gleuson Pinheiro (UNEB)  
Francisco Vieira (UEM)  
Gláucia Maria Vasconcellos Vale (PUC-MG)  
Gracyanne Freire de Araujo (UFS)  
Guilherme Dornelas Camara (UFRGS)  
Guineverre Alvarez (UFBA)  
Gustavo Leonardo Simão Lima (EMBRAPA)  
Gustavo Matarazzo Rezende (UFSC)  
Helena Kuerten de Salles (UFSC)  
Hélio Arthur Irigaray (FGV-EBAPE)  
Humberto Elias Garcia Lopes (PUC-MG)  
Irene Raguenet Troccoli (Universidade Estácio de Sá)  
Ivo Santana (UFBA)  
Jair Nascimento Santos (UNEB)  
Jairo Eduardo Borges-Andrade (UnB)  
Jesiel Oliveira Filho (UFBA)  
Joao Abreu de Faria Bilhim (UnB/CAPP-Portugal)  
Jorge Luiz dos Santos Junior (UFES)  
José Antonio Gomes de Pinho (UFBA)  
José de Arimatéia Valadão (UFLA)  
José Mauro Hernandez (USP)  
José Raimundo Cordeiro Neto (UFPE)  
Josiane Barbosa Gouvêa (UEM)  
Josiane Silva de Oliveira (UEM)  
Julio Cesar Andrade de Abreu (UFF)  
Kely César Martins de Paiva (UFMG)  
Laerson Lopes (UFBA)  
Lauro Santos Pinheiro (IFMA)  
Leander Luiz Klein (UFSM)  
Leticia M Casotti (UFRJ)  
Lindomar Pinto da Silva (UNIFACS)  
Lúcia Muller (PUC-RS)  
Luciana de Oliveira Miranda (UnB)  
Luciano Rossoni (Unigranrio)  
Luciano Simões (UFRB)  
Luís Alexandre de Paula Pessôa (PUC-RJ)  
Luís Miguel Zanin (UNINOVE)  
Luiz Alex Saraiva (UFMG)  
Luiz Honório (Unihorizontes)  
Maira de Cassia Petrini (PUCRS)  
Marcelo Amaral (UESB)  
Marcelo de Rezende Pinto (PUC-MG)  
Márcia de Freitas Duarte (FGV)  
Márcia Macedo (UFBA)  
Márcia Juliana D'Angelo (FUCAPE)  
Marcio Gomes Sá (UFPE)  
Márcio Moutinho Abdalla (UFF)  
Marco Antonio Batista da Silva (UNINOVE)  
Marco Antonio Carvalho Teixeira (FGV)  
Marconi Costa (UFPE)  
Maria de Fátima Barbosa Góes (UNEB)  
Maria Elisabete Pereira dos Santos (UFBA)  
Maria Ester de Freitas (FGV)  
Maria Ester Menegasso (UDESC)  
Maria Rita Loureiro (FGV-SP)  
Maria Teresa Franco Ribeiro (UFBA)  
Mariana de Lima Caeiro (PUC-MG)  
Mariângela Moreira Nascimento (UFBA)  
Marina Dantas de Figueiredo (UFC)  
Marina Rozin (UFPR)  
Mário Aquino Alves (FGV-SP)  
Minelle Enéas da Silva (UNIFOR)  
Naldeir dos Santos Vieira (UFVJM)  
Nelsio de Abreu (UFPB)  
Olivia Maria Costa Silveira (UFBA)  
Osmundo Pinho (UFRB)  
Patricia Gonçalves Vidal (Mackenzie)  
Paula Chies Schommer (UDESC)  
Paulo Niccoli Ramirez (FESPSP)  
Paulo Ricardo Costa Reis (UFV)  
Pedro Jacobi (UFRGS)  
Pedro Luiz Costa Cavalcante (IPEA)  
Rafael Alcadipani (FGV)  
Raimundo Leal (UFBA)  
Rebeca da Rocha Grangeiro (UFCA)  
Renato Jose de Souza (FGV-SP)  
Ricardo Coutinho Mello (UFBA)  
Roberto Brasileiro (UFBA)  
Roberto Patrus Mundim Pena (PUC-MG)  
Robson Zuccolotto (UFES)  
Rosalia Aldraci Lavarda (UFSC)  
Rosangela Costa Araújo (UFBA)  
Sandro Cabral (INSPER)  
Sergio Hage Fialho (UNIFACS)  
Simony Rodrigues Marins (UFBA)  
Sônia Gondim (UFBA)  
Suely Mara de Araújo (UnB/IDP)  
Taís de Andrade (UFSM)  
Tatiana Aparecida Ferreira Doin (UFBA)  
Thiago Ferreira Dias (UFRN)  
Tiago Zardin Patias (UFSM)  
Valderí Alcântara (UFLA)  
Vanessa Brulon Soares (UFF)  
Vanessa Aparecida Alves de Lima (UNIR)  
Verônica Macário de Oliveira (UFCG)  
Vívian Flores Costa (UFMS)  
Viviane Celina Carmona (UNINOVE)  
Viviane Salazar (UFPE)

## SUMÁRIO

### **EDITORIAL: POR QUÊ E COMO NOS TORNAMOS AVALIADORES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS?**

Ariadne Scalfoni Rigo e Andréa Cardoso Ventura ..... 194

### **PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO E LEGITIMIDADE: A DEMOCRACIA COMO FORMA DE DOMINAÇÃO**

Elcio Gustavo Benini, Édi Augusto Benini e Gabriel Gualhanone Nemirovsky ..... 200

### **AÇÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE GARANTIA DE DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DE FLORIANÓPOLIS-SC**

Aghata Karoliny Ribeiro Gonsalves e Maria Carolina Martinez Andion ..... 221

### **MERITOCRACIA ENQUANTO FERRAMENTA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NA CAPTURA DA SUBJETIVIDADE E INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA REFLEXÃO CRÍTICA**

Alexandre Hochmann Béhar ..... 249

### **ENVELHECIMENTO: MÚLTIPLAS IDADES NA CONSTRUÇÃO DA IDADE PROFISSIONAL**

Vanessa Martines Cepellos, Gabriela Toledo Silva e Maria José Tonelli ..... 269

### **A TEORIA INSTITUCIONAL NA PESQUISA EM CONTABILIDADE: UMA REVISÃO**

Tiago de Moura Soeiro e Cláudio de Araújo Wanderley ..... 291

### **ESCRavidÃO CONTEMPORÂNEA E TOYOTISMO**

Claudio Gurgel e Maiara Marinho ..... 317

### **DELIMITING THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EMPIRICAL EVIDENCE OF THE OVERLAP BETWEEN THE ENTRENCHMENT AND THE CONTINUANCE MINDSET**

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos and Daniela Campos Bahia Moscon ... 338

### **TRANSFORMATION FOR SUSTAINABILITY AND ITS PROMOTING ELEMENTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION FOCUSED ON TRANSFORMATIVE LEARNING**

Lisiane Celia Palma and Eugênio Ávila Pedrozo ..... 359

**CRITÉRIOS PARA SUBMISSÃO E PUBLICAÇÃO DE ARTIGOS** ..... 383

## EDITORIAL

### Por quê e como nos tornamos avaliadores de artigos científicos?

Ariadne Scalfoni Rigo\*  
Andréa Cardoso Ventura\*\*

Este editorial do número 89 da revista O&S em 2019 tem um propósito especial: refletir sobre o papel do avaliador no processo de publicação e pensar uma forma institucionalizada de valorizar esse trabalho. Há cinco anos na editoria da revista O&S, participando de números especiais de outros periódicos, de comissões científicas de congressos e, claro, como autora que espera ansiosamente os pareceres em processos de avaliação, não foi difícil concluir que o grande “gargalo” dos nossos processos de publicação é a etapa da avaliação por pares. Os desafios vão desde encontrar avaliadores disponíveis até obter pareceres construtivos e que efetivamente apoiem o processo de tomada de decisão editorial.

Compartilhando essa questão com a amiga e avaliadora da O&S, Andréa Ventura, buscamos, primeiro, compreender o que nos leva a nos tornarmos avaliadores em periódicos científicos e como isso acontece. Significou refletir também sobre as vantagens de se tornar um avaliador.

Para a pergunta por quê nos tornamos avaliadores, pensamos logo: avaliamos artigos simplesmente para garantir o seguimento do fluxo normal de publicações e, como consequência, termos nossos artigos avaliados. Isto porque construímos e fazemos parte de um sistema chamado comunidade científica e sabemos que o desempenho desse papel é parte integrante e indispensável do processo de publicação.

No entanto, mesmo conscientes da necessidade de avaliadores para garantir a existência de publicações, muitos recusam essa tarefa de forma deliberada e frequente. Não perceberiam as vantagens de ajudar a manter o “sistema funcionando”? Imaginamos, então, que a decisão de dedicar horas de trabalho avaliando um artigo que não é nosso,

\* Editora-chefe da Revista Organizações & Sociedade. Professora da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e do Programa de Pós Graduação em Administração (NPGA). Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: ariadne.rigo@ufba.br. ORCID: 0000-0002-3190-9968

\*\* Editora científica da Revista Organizações & Sociedade. Professora Adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Governança Ambiental do Clima e Mercado de Carbono (GAGMC), ligado ao Laboratório de Análise Política Mundial (LABMUNDO/UFBA). Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: andreaventurassa@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4371-632X

que não sabemos de quem é, e que não resultará em reconhecimento direto pelo trabalho empreendido não é simples e óbvia.

Buscamos, então, traçar uma trajetória geral de como nos tornamos avaliadores. Obviamente que cada um tem sua história, mas acreditamos que há muita coisa em comum. Começa assim: primeiro (e quase inevitavelmente) nos tornamos autores. Após termos nossos primeiros artigos aprovados em congressos ou periódicos, somos vistos como *experts* no assunto (ou assuntos) que publicamos. E, quanto mais publicamos, mais parecemos habilitados a avaliar outros artigos. Na comunidade acadêmica partimos da premissa de que saber construir um artigo é a mesma coisa que saber avaliar outros. A partir daí, os convites começam a chegar: “Acreditamos que seu conhecimento será fundamental para realizar a avaliação do manuscrito [...]”. E, *voilà!* Basta a aceitação do convite e temos mais um avaliador na comunidade científica.

Esse processo acontece, tipicamente, ao longo da nossa formação acadêmica, como no doutorado, onde há pressão dos programas de pós-graduação para que os estudantes publiquem seus estudos e, geralmente, construímos parcerias com orientadores e núcleos de pesquisa. Assim, publicando, participando de congressos e construindo redes, entramos na comunidade científica e nos tornamos autores-avaliadores como que instantaneamente. É como se uma “credencial”, a de autor, garantisse a outra, a de avaliador. A visão inicial é de que há uma simbiose total entre as funções. Quase que gêmeos siameses que não poderiam viver desassociados.

No entanto, o fato de o pesquisador ser um “bom autor” não significa, necessariamente, que ele é um “bom avaliador”. Talvez ele não tenha ideia do que se espera, efetivamente, de um avaliador. Talvez não tenha empatia sobre como contribuir diretamente com o texto. Talvez não compreenda a importância do texto para o periódico ou mesmo para a academia (nacional ou internacional). Talvez não se expresse bem na construção do parecer. Enfim, “[...] a conscientização dos pareceristas é fundamental para um processo de revisão construtivo” (CABRAL, 2018, p. 435).

Verificamos, ao menos no Brasil, a inexistência de um processo mínimo de capacitação para que determinado pesquisador avance da sua posição de autor para a de avaliador. Em âmbito mundial a situação não é muito distinta. Dados da pesquisa de 2018 da *Global State of Peer Review* realizada pela *Publons*, plataforma de revisão acadêmica, revelam que praticamente 40% dos avaliadores entrevistados nunca recebeu nenhum tipo de capacitação para exercer essa tarefa (SPINAK, 2019a).

Em nosso país, de maneira geral, cada um vai construindo sua “forma de avaliar” de acordo com sua experiência: escrevendo artigos que consideram bons e buscando aprimorar-se à cada novo parecer recebido sobre seus próprios trabalhos; recebendo pareceres de outros avaliadores sobre textos que também avaliou e os comparando em termos de qualidade, profundidade e detalhamento; e, claro, elaborando seus próprios pareceres. Ou seja, somos forçados a aprender a ser avaliadores através de um processo de autodesenvolvimento, de aprendizagem na prática: *learning by doing* (REESE, 2011)!

Esse processo de aprendizagem leva tempo e os avaliadores se tornam experientes justamente quando amadurecem na carreira e assumem inúmeras outras atribuições. De acordo com Northcraft (2001) são justamente os avaliadores com maior experiência em sua

área de atuação e na avaliação em si os que, com maior frequência, costumam declinar dos convites para avaliar artigos em periódicos. Aqui reside, a nosso ver, o gargalo a que nos referimos antes: encontrar avaliadores disponíveis e obter pareceres construtivos contribuindo na qualidade das publicações.

A nosso ver, avaliar um artigo científico exige uma orientação mais assertiva do processo de avaliação e da elaboração de pareceres. Esta orientação deve ir muito além do barema que usualmente os periódicos usam para orientar a construção dos pareceres. Em síntese, esta orientação assertiva poderia buscar responder: o que se espera de um avaliador e dos seus pareceres nos processos editoriais?

Nossas inquietações nos levaram, no final de 2018, a elaborar e oferecer uma oficina sobre avaliação de artigos científicos em periódicos. A O&S em parceria com o Núcleo de Estudos Aplicados à Organizações de Utilidade Social (Nous), ambos da Escola de Administração da UFBA, convidaram não apenas os alunos dos cursos de pós-graduação da Escola de Administração (Mestrado e Doutorado acadêmicos, Doutorado interinstitucional/Dinter e Mestrado profissional), mas também estudantes e professores de outros cursos de pós-graduação da UFBA. Nessa oficina, que contemplou duas etapas, simulamos um processo de submissão e avaliação de artigos entre os participantes, permitindo que eles vivenciassem todas as etapas do processo editorial, discutindo o resultado das avaliações e a qualidade dos pareceres. Essa experiência nos mostrou não somente a falta desse tipo de capacitação na Universidade, mas o quanto nossos estudantes e jovens professores não se sentem confiantes na execução dessa tarefa, que é inerente à vida acadêmica.

Brutus, Donia e Ronen (2010) identificaram a mesma insegurança dos estudantes-avaliadores em processos sistemáticos de avaliação por pares. Embora se refiram ao contexto de avaliação em atividades da graduação em administração (trabalhos em equipe, por exemplo), os autores nos oferecem evidências de que o aumento da confiança na própria atividade de avaliação e na forma de comunicá-la está diretamente relacionado ao número de vezes que os alunos praticam a atividade.

Nossos resultados indicam que o uso repetido de um sistema de avaliação por pares padronizada oferece um meio eficaz de aumentar a confiança dos alunos na avaliação de seus pares, bem como melhorar a qualidade das avaliações que eles fornecem (BRUTUS; DONIA; RONEN, 2010, p. 1).

O fato é que nossa formação acadêmica estimula a publicação (desenfreada, inclusive) de artigos, mas não estimula e ensina como avaliar. Se para cada autor que formamos, necessitamos de, pelo menos, dois avaliadores; a conta não bate! Seguimos estreitando o gargalo do processo de publicação científica no Brasil.

Para melhorar nossos processos editoriais, duas medidas nos parecem contribuir enormemente. Uma voltada para cada programa ou currículo e outra de natureza mais ampla e institucional. Uma delas seria introduzir atividades de avaliação de artigos nos nossos cursos, sensibilizando os estudantes não apenas para a forma de avaliar e de comunicar, mas sobre a importância e o cuidado na tarefa. A outra passaria pela valorização institucional do trabalho do avaliador. Ou seja, e se a avaliação de artigos também contasse pontos no sistema de avaliação da Capes?

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) é a responsável por avaliar a qualidade dos programas de pós-graduação *strictu sensu* no país. Não obstante algumas críticas existentes sobre o tipo de avaliação realizada, extremamente focada em dados quantitativos sobre a produtividade de alunos e professores, este é o sistema em que nos submetemos. E nele, o número de publicações ditas “qualificadas”, realizadas tanto por professores como por alunos dos programas, tem enorme relevância. Mas, para não parecer que estamos sugerindo um aumento desenfreado de contagem de pontos, propomos a discussão que segue.

## POR UMA VALORIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO POR PARES

Em realidade, a reflexão sobre possível sistema de pontuação no sentido de valorização do trabalho do avaliador não é nova. Spinak (2019b) afirma que cobranças neste sentido já vêm sendo realizadas, levantando questões como: o fator do impacto do periódico (ou, no caso o sistema Qualis Capes) para o qual o avaliador está avaliando contaria de maneira diferenciada? Análises como quantidade de avaliações ou tempo como avaliador seriam consideradas? A qualidade das avaliações poderia ser medida e valer pontos?

O fato é que participar, como avaliador, em um processo de avaliação por pares, em determinadas situações, já garante alguma pontuação. Não é raro que os periódicos científicos ofereçam declarações atestando que determinado avaliador analisou certo texto. Em processos de progressão na carreira, concursos públicos e outros processos seletivos, a atuação como avaliador em periódicos é valorizada e considerada dentro do processo, por meio de pontuação.

Mas, de modo geral, a avaliação de artigos em periódicos não tem qualquer valor concreto no sistema de avaliação dos professores em programas de pós-graduação. E isto ocorre justamente no momento da carreira que alcançam maior maturidade e confiança como avaliadores e aumentam a qualidade dos seus pareceres; e também na fase em que são mais demandados.

Além disso, vale ressaltar que, muitas vezes a contribuição trazida por um bom avaliador a um artigo é significativa, podendo ser comparada à contribuição da coautoria do próprio trabalho que está sendo avaliado. Ou seja, o avaliador, sugerindo alterações, reflexões, bibliografia e apontando fragilidades, dependendo do nível de detalhamento, contribui enormemente para a qualidade final do trabalho, sendo ele publicado ou não. Sua atuação, nestes casos, não é de um simples avaliador; mas sim de um verdadeiro coautor.

Como observam Montenegro e Ferreira Alves (1997, p. 274) é muito comum que os trabalhos científicos com participação de vários autores tenham, entre estes, a figura de um “orientador” ou de um profissional experiente que foi consultado “[...] especialmente sobre seu delineamento, nas discussões sobre interpretação dos resultados e na revisão final do manuscrito”. Ora, muitas vezes, não é esse um dos papéis do avaliador? E, ainda, o sistema de revisão cega impede até mesmo o agradecimento direto aos avaliadores nos artigos publicados, o que é comum de ser feito com orientadores e gurus. O avaliador segue sendo misterioso e, com isso, sua valorosa contribuição quase que invisibilizada.

Então, como a contribuição dos nossos avaliadores poderia ser valorizada, incentivando-os a elaborarem pareceres construtivos e cumprirem prazos? A princípio, do mesmo modo que valorizamos a produção científica por meio das publicações. Caberia aos editores científicos atestarem a qualidade dos pareceres emitidos e da atuação do avaliador (prazo, compromissos com rodadas, cordialidade, disponibilidade). Isso poderia ser feito a partir da própria avaliação dos autores sobre os pareceres, como acontece em alguns congressos que premiam os melhores avaliadores de cada edição. Ainda, nos artigos publicados, os avaliadores que assim o desejassem, poderiam ter seus nomes divulgados para que os próprios autores tomassem conhecimento e compartilhassem o bônus do trabalho publicado, como sugeriu Bedeian (2004).

Acreditamos que com medidas como as acima sugeridas, o trabalho do avaliador deixaria de ser, muitas vezes, visto como um trabalho de “caridade” passando a ser uma obrigação profissional com reconhecimento direto e objetivo. Como acredita Spinak (2019b), ao se estipular métricas que permitam valorar o trabalho do avaliador, haveria, inclusive, uma certa competição pela realização desta importante atividade, especialmente por parte daqueles pesquisadores com pouca publicação ou baixo número de citações.

Ao que parece, análises de indicadores sobre como está a avaliação por pares ao redor do mundo, a exemplo das realizadas pelo estudo da Publons, e as discussões promovidas em ambientes como a Rede Scielo, que em seu evento de comemoração de 20 anos organizou um grupo de trabalho específico para discutir inovações na publicação científica e o futuro não apenas dos periódicos, mas da própria avaliação por pares, estão efetivamente buscando formas de reduzir os gargalos existentes. Em nossa opinião, este é um caminho sem volta. É necessário que a valorização efetiva do trabalho do avaliador seja somada às iniciativas de inovação em publicação que estão sendo desenhadas.

## REFERÊNCIAS

- BEDEIAN, A.G. Peer Review and the Social Construction of Knowledge in the Management Discipline. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n. 2, 2004, p. 198–216.
- BRUTUS, S.; DONIA, M. B. L.; RONEN, S. Can Business Students Learn to Evaluate Better? Evidence From Repeated Exposure to a Peer-Evaluation System. **Academy of Management Learning & Education**, v. 12, n. 1, 2013, p. 18–31.
- CABRAL, S. Autores, pareceristas e editores: tripé do processo de revisão de artigos científicos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, 2018, p. 433-437.
- MONTENEGRO, M.R.; FERREIRA ALVES, V.A. Critérios de Autoria e Co-autoria em Trabalhos Científicos. **Acta Botânica Brasílica**, v. 11, n. 2, 1997, p. 273-276.
- NORTHCRAFT, G.B. From the editors. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, 2001, p. 1079-1080.
- REESE, H.W. The learning-by-doing principle. **Behavioral Development Bulletin**, v. 17, n. 1, 2011, p. 1-19.

SPINAK, E. De pareceristas estrela a pareceristas fantasmas – Parte I [online]. **SciELO em Perspectiva**, 2019a. Acesso em 28 fev. 2019. Disponível em <<https://blog.scielo.org/blog/2019/02/05/de-pareceristas-estrela-a-pareceristas-fantasmas-parte-i/>>.

\_\_\_\_\_. De pareceristas estrela a pareceristas fantasmas – Parte II [online]. **SciELO em Perspectiva**, 2019b. Acesso em 28 fev. 2019. Disponível em <<https://blog.scielo.org/blog/2019/02/07/de-pareceristas-estrela-a-pareceristas-fantasmas-parte-ii/>>.



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO E LEGITIMIDADE: A DEMOCRACIA COMO FORMA DE DOMINAÇÃO

Paradigms of governance and legitimacy: democracy as a form of domination

Elcio Gustavo Benini\*

Édi Augusto Benini\*\*

Gabriel Gualhanone Nemirovsky\*\*\*

### RESUMO

Este texto teve como objetivo a construção de um esquema teórico analítico e representativo das práticas e ações sociais formadoras de paradigmas históricos de administração. Especificamente, analisou a relação entre a ação social e a sua construção legitimadora, de dominação e aceitação, tendo em pauta os seus princípios estruturantes e instituições concretas, assim como as dimensões moral e material que podem condicionar a ação e a sua construção cognitiva de significação. Como procedimento de pesquisa e análise, partiu-se da vinculação entre as categorias lógicas e suas determinações históricas, *pari passu* com a exposição das contradições das abordagens que elevaram tais categorias ao plano de um desenvolvimento ontológico racional sem acúmulos e historicidade. Concluiu-se que, ao se considerar a destrutividade intransponível do sistema metabólico do capital, as formas de alteridade de administração, definidoras do paradigma de gestão societal, que poderiam ser compreendidas somente pela estruturação moral, engendram-se também como necessidade histórica, o que faz da construção do interesse público uma necessidade moral e material, indispensável para a efetivação do interesse individual emancipado ou legítimo.

**Palavras-chave:** Gestão societal; Democracia; Legitimação; Emancipação.

### ABSTRACT

The paper aimed to build an analytical and representative theoretical framework of practices and social actions that constitute the management historical paradigms. Specifically, it analyzed the relation between social action and its legitimating construction, of domination and acceptance, regarding its structuring principles and concrete institutions, as well as the moral and material dimensions that can determine the action and its cognitive construction of meaning. As a research and analysis procedure, it started from the relation between the logical categories and their historical determinations *pari passu* with the exposure of the contradictions of the approaches that elevate these categories to a level of a rational ontological development without accumulations and historicity. In conclusion, when considering the insurmountable destructiveness of the capital metabolic system, the forms of management alterity, that define the societal management paradigm, which could be understood only by the moral structure, are also engendered as a historical necessity, which makes the construction of the public interest a moral and material necessity, indispensable for the realization of the emancipated or legitimate individual interest.

**Keywords:** Societal management; Democracy; Legitimation; Emancipation.

\* Professor dos Programas de pós-graduação em Administração (PPGAD) e Administração Pública (Rede Profiap), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Doutor em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: elciobenini@yahoo.com.br. ORCID: 0000-0002-0949-3062

\*\* Professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins e Coordenador do Núcleo de Economia Solidária (NESol/UFT). Doutor em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Mestre em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). E-mail: edibenini@gmail.com. ORCID: 0000-0001-7285-7423

\*\*\* Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Pesquisador do grupo de Estudo e Pesquisa em Organizações, Trabalho e Educação (GEPOTE/CNPq). Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação pela FFC/UNESP. E-mail: gabrielgnemi@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6011-2990

## INTRODUÇÃO

Embora este texto possa ser interpretado como um ensaio teórico, principalmente pelo seu desfecho prescritivo-normativo, a descrição, a dedução e a indução histórica, compreendidas por meio da historicização do concreto e da abstração lógica, asseguram o rigor metodológico de pesquisa científica.

Trata-se, sem dúvida, de um texto sintetizador de experiências concretas, mas ousado pelo caminho metodológico, uma vez que dialoga com duas perspectivas, ao menos *a priori*, irreconciliáveis: o individualismo metodológico e o materialismo histórico.

Ao tencionar o caminho que eleva o significado atribuído pelo sujeito como uma dimensão pré-estruturante de sua conduta e, assim, da ação social – conforme explicita em pormenores o sistematizador da abordagem, Max Weber –, o texto realiza também uma análise crítica ao procedimento correlato da abordagem econômica da Escolha Pública, de James Buchanan e Gordon Tullock (1962), esta como forma de desenvolvimento ontológico daquele campo epistemológico, cuja genealogia estaria em autores como Menger (1983), Mises (1946) e Hayek (1990). Portanto, ao integrar este último campo à ideologia e à prática (neo)liberais, este trabalho expõe uma crítica ao seu desenvolvimento de negação do interesse público e ao pressuposto ontológico do ser social egoísta, focalizado em uma ação preponderantemente utilitarista e/ou instrumental, logo, resultando em formas de administração centradas nessa maneira singular de dominação.

Concomitante à crítica daquela forma particular de que o individualismo metodológico se revestiu, utilizam-se as práticas sociais concretas resultantes do movimento real entre capital, trabalho e Estado – tríade do sistema sociometabólico do capital em Mészáros (2002) – como dimensões materiais estruturantes de práticas alternativas de administração e organização produtiva e societal. Portanto, o que poderia ser visto, vulgarmente, como uma determinação moral, ganha relevo como *práxis* imediata de sobrevivência e reprodução, salvaguardadas as contradições representadas pela funcionalidade do imediatismo organizacional.

É nessa totalidade que se aponta o interesse público como condição *sine qua non* de manutenção de uma dada sociabilidade e efetivação do interesse individual. A questão é: se o significado é determinante da ação social, portanto a necessidade histórica de reprodução do metabolismo social evidencia-se como uma estrutura significativa que coloca a primazia da construção do interesse público frente aos interesses individuais autônomos e isolados. É fato que essa hipótese provisória parte da constatação de que o “mercado”, compreendido pela astúcia (neo)liberal como mecanismo autorregulador do bem-estar, seja posto como fantasia metafísica – principalmente quando são levadas em conta as condições materiais e as desvantagens estruturais acumuladas no processo histórico (GRAY, 1999; MÉSZÁROS, 2002; PIKETTY, 2014).

Em face do exposto, este trabalho tem como objetivo a construção de um esquema teórico representativo das práticas e ações sociais formadoras de paradigmas históricos de administração. Especificamente, analisa-se o vínculo entre a ação social e a sua construção ideológica de legitimidade ou de aceitação societária, considerando seus princípios

edificantes e instituições concretas, assim como as dimensões moral e material que podem condicionar a ação e a sua construção cognitiva de significação.

Oportunamente, informa-se ao leitor sobre algumas contribuições epistemológicas que tangenciam as reflexões aqui desenvolvidas. No campo dos estudos organizacionais as reflexões de abrangência epistemológica, gnosiológica e ontológica apresentam a sua ontogênese nos trabalhos de Burrell e Morgan (1979), cujo modelo explicativo sobre as matrizes epistemológicas e paradigmas no campo das organizações – créditos que também devem ser atribuídos aos trabalhos de Thomas Kuhn (1969) quanto à (des)continuidade e à incomensurabilidade dos paradigmas científicos – constituíram o ponto de partida para estudos relativos aos fundamentos e visões de mundo que têm engendrado os quadros explicativos e compreensivos da realidade.

Na produção mais recente (DONALDSON, 1985; HASSARD, 1991, 1993; PARKER; MCHUGH, 1991; JACKSON; CARTER, 1993; WEAVER; GIOIA, 1994; DEETZ, 1996), observa-se o forte impacto produzido no campo dos estudos organizacionais pelo trabalho seminal de Burrell e Morgan (1979). Tal impacto pode ainda ver visualizado na coletânea de estudos de caráter epistêmico efetuada por Clegg, Hardy e Nord (1996), intitulada *Handbook of Organizational Studies*, cuja ampliação e divulgação das análises epistemológicas parece ter acrescentado novos elementos, expandindo assim a agenda de pesquisa. Nos trabalhos de Silveira (2013), Caldas (2005) e Paula (2016) constata-se que o debate sobre os paradigmas científicos e organizacionais continua em pleno desenvolvimento, produzindo verdadeiras “guerras de paradigmas”, situação já anunciada por Jackson e Carter (1993).

Feitos esses esclarecimentos, é preciso ainda situar o leitor sobre as particularidades do caminho metodológico trilhado. Assim, não obstante em um primeiro momento o desenvolvimento lógico-formal e as categorias de sustentação aqui lançadas indiquem uma visão estrutural-fenomenológica a respeito do objeto estudado, tal ponderação deve ser interpretada apenas parcialmente, pois é na múltipla determinação entre sujeito e objeto que se busca contribuir com o desenvolvimento desse campo de estudos. Portanto, na concepção aqui exteriorizada, os paradigmas de administração não se constituem, isoladamente, em meras estruturas de informação da realidade, mas, pelo contrário, se condensam em sínteses históricas de acúmulos materiais e culturais, prático-teóricos, que se articulam no sociometabolismo como referenciais para a normatização de determinadas práticas sociais. Disto decorrem duas determinações epistêmicas.

Em primeiro lugar, funda-se a necessidade de se reestruturar a própria caracterização lógica do conceito de paradigma, deslocando-a de uma acepção positivista, como quadro interpretativo – definição que sugere sua corporificação em um construto supra-histórico e unilateralizado –, em direção à adoção de um conceito de paradigma que apresente a real dinâmica multideterminada e histórica de seu conteúdo. É nesta perspectiva que se intenta realizar uma recomposição do quadro teórico sobre as formas de dominação e legitimação, para além da sua representação limitadora já consagrada no campo dos estudos organizacionais.

Em segundo lugar, o fato dos paradigmas de administração serem tomados como existências materiais sob a forma de referenciais para a realização de práticas sociais supõe a intervenção contínua de um complexo social que se imponha como função de orientação ao ser social, permitindo que este atribua valor material/moral a determinadas posições

teleológicas por ele pretendidas, influenciando necessariamente a adequação de meios e fins de sua atividade concreta. Sob esse estatuto, é exatamente a ideologia, ou, mais precisamente, as ideologias, que exercem a contínua intervenção sociometabólica exigida para a mediação do intercâmbio legitimação/dominação dos paradigmas de administração, o qual é essencial para a positivação e reprodução das práticas sociais adequadas às finalidades normatizadas por um dado paradigma.

Naturalmente a extensão do conhecimento científico sistematizado sobre ideologia inviabiliza a discussão, pormenorizada, que o debate sobre suas diferentes concepções merece. Em atenção a essa restrição, pontua-se brevemente neste ensaio o distanciamento diametral em relação às posições gnosiológicas e estrutural-mecanicistas que, entre outras tantas repercussões, privilegiam, consciente ou inconscientemente, notadamente a aceção de ideologia como falsa consciência, ou ainda, intentam promover o expediente arbitrário de cisão entre ciência e ideologia<sup>1</sup>. Ao contrário disso, adota-se aqui a compreensão abrangente de que o complexo da ideologia se funda ontologicamente na e pela *práxis* do ser social, cuja gênese constitui-se pela necessidade de mediação das relações sociais. Tal compreensão, que se aproxima da concepção lukacsiana da ideologia (LUKÁCS, 2012; 2013), é apresentada em seus pontos e contrapontos essenciais no trabalho de Vaisman (2010), segundo a qual a ideologia opera como instrumento de conscientização. Assim, em sua operação, a ideologia orientaria o exercício de determinadas práticas sociais que, uma vez cristalizadas sob uma dada normatividade, condensam-se em paradigmas particulares.

Diante dessas determinações as análises e discussões amparam-se pela conexão entre as categorias lógicas e suas determinações históricas, procedimento executado *pari passu* com a exposição das contradições das abordagens que elevam tais categorias ao plano de um desenvolvimento ontológico racional sem acúmulo e historicidade.

Por sua vez, por efeito teórico-metodológico, a exposição lógico-argumentativa inicia-se com a apreciação da categoria de individualismo metodológico em Weber e sua aproximação epistemológica como liberalismo econômico. Na sequência, identifica-se a análise das formas paradigmáticas de administração, por meio das categorias analíticas de legitimidade e legitimação ideológica, utilizando como objetos de análises determinadas estruturas de orientação social, como os princípios de referências, formas de controle e regulação e instituições correspondentes. A partir das pistas em nível lógico lançadas por Weber e pelas experiências históricas, demonstra-se um esquema teórico que sistematiza as formas clássicas de legitimação – tradicional, carismática e burocrática – acrescentando a forma contemporânea mais sofisticada de burocracia, que é a administração gerencial.

Encaminhada a discussão sobre as necessidades objetivas e morais no tocante à constituição do interesse público e à manutenção do metabolismo social, discussão esta pautada nas contribuições do filósofo contemporâneo István Mészáros, apresenta-se o que poderia ser reconhecido como uma quarta forma de legitimidade e/ou autoridade e seu

---

1. Nesse contexto, no campo dos estudos organizacionais, é oportuno realçar a posição de Tragtenberg (2012), para o qual a teoria geral da administração é ideológica na medida em que se vincula às determinações sociais reais, enquanto técnica e mediação do trabalho e, simultaneamente, enquanto sistema de deformação do real, apresentando-se como neutro e harmonizador dos conflitos. Já Motta (2003) e Bernardo (1977) corroboram com a perspectiva segundo a qual tudo é ideológica na medida em que reflete a prática de um grupo social, sendo a teoria das organizações a ideologia dos dirigentes e não dos participantes da organização.

respectivo paradigma de administração: a legitimidade da democracia e o paradigma da gestão societal<sup>2</sup>.

## O INDIVIDUALISMO METODOLÓGICO EM QUESTÃO: EGOÍSMO, VALOR E INTERESSE PÚBLICO

Uma questão recorrente e fundante de uma determinada posição epistemológica, intrínseca às Ciências Sociais, é a relação de causalidade e determinação entre sujeito e objeto. Dessa determinação deriva o entendimento das relações entre indivíduo e organizações, indivíduo e sociedade e, *mutatis mutandis*, entre sociedade e Estado.

Em face da importância daquela relação de determinação, faz-se mister situar o leitor sobre dois pontos: o desenvolvimento ontológico do individualismo metodológico, como um dos resultados da equação indivíduo/sociedade, e a crítica à racionalidade instrumental e moral. Esse é ponto central, pois é a partir dessa crítica, e pela aproximação epistemológica com o materialismo histórico, que se desenvolve o referencial teórico-metodológico deste estudo, percebido a partir do estruturalismo dialético<sup>3</sup>. Tal raciocínio é decisivo para a reflexão aqui articulada, pois enfatiza a não negligência das estruturas significantes que condicionam e/ou pré-determinam a ação do indivíduo, sejam elas objetivas ou subjetivas, materiais ou culturais. Portanto, é na codeterminação situada entre realidade socioeconômica e estruturas informadoras que se concebe o indivíduo, ou seja, livre de todas as determinações aprioristicamente construídas por meio do racionalismo puramente abstrato e, em última análise, pelo próprio marxismo economicista/vulgar.

Após essas ponderações, a análise enfoca os pressupostos do individualismo metodológico e sua implicação na conexão entre Sociedade e Estado, mais especificamente na construção do interesse público.

Ora, se é verdade que o desenvolvimento ontológico de um determinado campo de estudo está inter-relacionado com as questões imediatas e latentes de um contexto, a Teoria da Escolha Pública configura-se não apenas como uma das formas acabadas do individualismo metodológico, ou seja, como forma racionalmente desenvolvida, mas também como resposta ideológica às crises estruturais do próprio metabolismo social. Portanto, ao se ter em conta o vínculo dado entre Sociedade e Estado, assim como a dimensão histórico-concreta, opina-se que tal abordagem – da Escolha Pública – é, sem dúvida, um dos grandes redutos das práticas neoliberais do limiar do século XXI.

Embora a “abordagem” da Escolha Pública empregue os “instrumentos utilizados pelo economista” para a análise social e política, mais especificamente “a teoria do comportamento da escolha individual” (BUCHANAN, 1970, p. 38), sua aproximação com a perspectiva sociológica da ação social é irrefutável, uma vez que compartilham o mesmo

---

2. Diferentemente da terminologia “gestão social”, ou administração societal, adota-se o termo gestão societal, a fim de demarcar um paradigma de administração de organizações, não só alicerçado em engajamentos democráticos e suas diversas formas subjacentes de participação e mobilização, mas, sobretudo, voltado à gestão emancipadora e seu alcance para a crucial convergência política para a autogestão global da sociedade, conforme destacado em outro estudo nosso: Benini, Benini e Nemirovsky (2013) .

3. Sobre o estruturalismo dialético, no âmbito da Teoria das Organizações, ver Motta (1970). Para uma visão mais ampla sobre o estruturalismo, consultar Viet (1967).

raciocínio lógico. Assim, para essa abordagem, é por meio do “[...] indivíduo humano como a entidade filosófica básica que deveríamos conceber o Estado como se fosse fundamentalmente derivado do consentimento individual” (BUCHANAN, 1970, p. 38).

É justamente nessa afirmação, do indivíduo como núcleo central, para o qual o comportamento racional, ou ação racional, ocorre sempre orientado no cálculo entre o meio e fim, que as abordagens econômica, política e sociológica, aqui descritas, convergem. Do lado da economia, esse argumento nuclear foi utilizado por Mises, que poderia ser reputado, juntamente com Menger (1983), como o reduto filosófico dessas proposições. De acordo com Mises (2010, p. 35), a “ação humana é o comportamento propositado”, o que corresponde a dizer que a

[...] ação é a vontade posta em funcionamento, transformada em força motriz; é procurar alcançar fins e objetivos; é a significativa resposta do ego aos estímulos e às condições de seu meio ambiente; é o ajustamento consciente ao estudo do universo que lhe determina a vida.

Mas a particularidade das abordagens expostas é muito mais rica e sua desconsideração pode levar a análises e comparações rasteiras sobre questões profundas. Ainda que, para o sociólogo Max Weber (1999; 2012), aqui em discussão, a vinculação entre indivíduo e sociedade seja a mesma que da abordagem econômica<sup>4</sup> (MISES, 1946; 2010; HAYEK, 1990; BUCHANAN; TULLOCK, 1962; BUCHANAN; 1970), o seu posicionamento sobre a ação racional baseada em valores pode levar a caminhos irreconciliáveis com o pressuposto da racionalidade comportamental do tipo egoísta/instrumental. Este é justamente o caso do interesse coletivo, como se elucida a seguir.

Ora, uma coisa que pode ser vista como irrefutável sobre a perspectiva individualística da economia é que a ação humana situada, logo específica/singular sob o ponto de vista temporal e espacial, seja a síntese do utilitarismo/egoísmo humano – característica marcante do homem no contexto do capitalismo. Outra coisa muito diferente é elevar tal proposição a um juízo sintético *a priori* e atribuir ao ser genérico do homem a naturalização do utilitarismo/egoísmo. Esse procedimento, efetuado com maestria por Mises (1946; 2010), por meio do seu axioma material autoevidente, além de criar uma circularidade lógica a-histórica, blinda a análise de todas as alteridades do comportamento humano.

Evidencia-se a consequência dessa lógica formal em uma de suas expressões de grande alcance, justamente a que recebeu o prêmio Nobel nos anos de decolagem da ideologia neoliberal:

[...] a mais conhecida dessas restrições, de novo retirada da economia, é a hipótese de que os indivíduos agem na política da mesma forma que presumivelmente agem na profética teoria dos mercados, de modo a maximizar sua utilidade esperada, e que seu comportamento ao fazê-lo seja mensurável em

4. É relevante ter em mente que, mesmo sendo um entusiasta da forma de legitimação racional-legal, o próprio Weber teceu importantes reflexões sobre o seu desenvolvimento, ainda que no plano lógico: “Neste último estágio de desenvolvimento cultural, seus integrantes poderão de fato, ser chamados de ‘especialistas sem espírito, sensualistas sem coração, nulidades que imaginam ter atingindo um nível de civilização nunca antes alcançado’” (WEBER, 2004, p. 135).

termos de alguma grandeza identificável objetivamente, como renda e riqueza (BUCHANAN, 1970, p. 40).

Eis aqui o construto de legitimação das práticas neoliberais. Ora, se a racionalidade do homem é sempre a maximização do seu ganho, ao se considerar a burocracia e a classe dos políticos com o mesmo raciocínio, a única forma de salvar a sociedade do parasitismo é a minimização dessas funções, o que significa, em termos práticos e concretos, a diminuição do próprio tamanho do Estado e de sua área de atuação.

É justamente da derivação lógica desse “homem racional”, cujo comportamento é sempre orientado pelo seu ganho pessoal, que o interesse público, na qualidade de entidade exterior ao indivíduo, só pode ser concebido como uma realização moral que, para essa corrente teórico-metodológica, é apreendida como uma instituição artificial e estranha ao próprio homem. Assim, para Buchanan (1970, p. 41-45):

[...] não existe uma função do bem-estar social, nem um interesse público como tal, numa sociedade de indivíduos que escolhem livremente, e parece não haver razão para inventar tal concepção por conveniência analítica. [...] O modelo fundamenta-se numa desaprovação explícita de qualquer imputação pessoal de valores ético-morais ao sistema, [...], e mais importante, a análise deve partir de algum ponto, e o conjunto de regras e instituições existentes é o único lugar de onde é possível partir.

Outra questão que não pode passar sem a devida reflexão, de acordo com o modelo especificado, é o seu ponto de partida. Conforme exposto no decorrer deste texto, uma das características que culminam dessa abordagem é a negação dos acúmulos históricos na análise, elegendo o presente sempre como o ponto de partida. Tanto os acúmulos materiais-econômicos quanto a própria institucionalização historicamente constituída da convivência humana são colocados em segundo plano. É o fragmento frente a qualquer tentativa de visão de totalidade. Em síntese, é a expressão teórico-filosófica da própria crise da modernidade. Não é por acaso que os intelectuais apologistas da abordagem entendem a atual sociedade como pós-moderna, como bem aponta Harvey (2008).

Em vista da ideia de que a ação racional não é apenas instrumental, mas também pode se orientar por meio de valores (WEBER, 2012), na sequência explora-se a construção moral como forma de acúmulo histórico e, como derivação desse posicionamento, a própria legitimidade como estrutura ideológica significativa da ação racional. Com isso, pondera-se que processos sociais de legitimidade podem servir a propósitos distintos ou até opostos.

## FORMAS HISTÓRICAS DE ADMINISTRAÇÃO: LEGITIMIDADE OU LEGITIMAÇÃO?

Compreender uma construção moral como acúmulo histórico implica ampliar a sua análise com novos elementos, sendo, portanto, fundamental não se limitar a uma racionalização abstrata da realidade. De fato, talvez uma das principais críticas feitas pelo chamado

socialismo “científico” à ideologia alemã e ao associativismo inglês<sup>5</sup> – este conceituado primeiro de socialismo utópico – tenha sido justamente o apelo à moralização na produção das condições materiais da existência humana, ou seja, da própria economia política.

Em que pese essa enunciação sobre a constituição da moralidade social, quanto aos acúmulos históricos, tal construção embute *per se* uma produção material e sua aceitação social, ou seja, sua estrutura de dominação ou autoridade de significação. Isso ocorre devido à própria instabilidade de dinâmicas sociais que se formam sobre o solo inerentemente conflituoso e desagregador do antagonismo de classes.

Se a necessidade de coesão advém, sob o ponto de vista lógico, de um conjunto de partes ou elementos interdependentes, porém dispersos, a necessidade de coesão societária dos seres humanos constitui-se, sob o ponto de vista histórico, como condição de funcionalidade minimamente benéfica, ou que traz algum tipo de vantagem.

Por conseguinte, uma forma dominante de coesão e/ou organização social sempre será crucial em qualquer tipo de sociedade ou em fluxos de sociabilidade. Portanto, dominação, a rigor, não trataria *per se* e de imediato de uma coerção social – não obstante os processos decorrentes.

Tendo em vista tais desenvolvimentos lógicos, no caso das sociedades complexas, essas vantagens, em linhas gerais e em sentido amplo, referem-se tanto à segurança – individual e coletiva – de produção e reprodução do metabolismo social, quanto às descontinuidades estruturais necessárias para a continuidade do metabolismo.

Trata-se, simultaneamente, de um problema administrativo e de organização social, cuja intencionalidade sistêmica seria garantir os meios de coesão societária que possibilite algum tipo de vantagem que justifique uma dada sociabilidade. Tem-se, então, uma questão de ordem ideológica ou, segundo o argumento aqui desenvolvido de legitimidade, de construção moral no sentido de adesão consciente ou, de forma distinta, no propósito de assimilação passiva.

Se, por um lado, como assimilação passiva, vê-se um processo de legitimação – ato de regular algo que está em desconformidade –, uma vez que é uma construção unilateral, determinando uma forma de dominação alienadora, por outro, como adesão consciente, seria certamente um processo social legítimo – logo de qualidade *per se*, de caráter –, uma vez que resultaria de uma construção efetivamente coletiva e colaborativa, buscando o entendimento e/ou os meios práticos de coesão intersubjetiva.

Vale aqui abrir um breve excursus para ressaltar a relevância da diferenciação entre estrutura e sistema – este caracterizado essencialmente pela intencionalidade, conjunto e coerência – efetivada por Saviani (2012) que, sob a perspectiva da transformação social, tece uma sólida crítica à visão funcionalista dos sistemas sociais – como abstrações autosustentáveis de reprodução do metabolismo hierárquico vigente:

---

5. Para uma crítica contemporânea completa sobre a ideologia alemã, expressa nas proposições de “astúcia da Razão” de Hegel e “política moral” de Kant, recorrer à obra “O poder da ideologia”, de István Mészáros (2004). Sobre o socialismo utópico e a proposta de cooperativismo operário, consultar “Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon” de Fernando Prestes Motta (1981).

A estrutura implica, portanto, a própria textura da realidade; indica a forma como as coisas entrelaçam entre si, independente do homem e, às vezes, envolvendo o homem (como no caso das estruturas sociais, políticas, econômicas, educacionais etc.). O sistema implica uma ordem que o homem impõe à realidade. Entende-se, porém: não se trata de criar a realidade. O homem sofre a ação das estruturas, mas, na medida em que toma consciência dessa ação, ele é capaz de manipular a sua força, agindo sobre a estrutura de modo a lhe atribuir um sentido. [...]. Poder-se-á parafrasear [...]: o que foi feito do homem são as estruturas; o que ele faz (daquilo que fizeram dele) é o sistema (SAVIANI, 2012, p. 74-75).

Transpondo a tensão entre legitimação e legitimidade à singularidade do campo da administração, e considerando o exame crítico das chamadas escolas de administração (MOTTA, 2003; PAULA, 2008; FARIA, 2011; TRAGTENBERG, 2012), infere-se que a sua constituição, sob o ponto de vista histórico, foi determinada por necessidades tipicamente de legitimação, como meio de garantir a coesão societária.

Com isso, tem-se a sistematização – a rigor refletida e ideológica – de paradigmas de administração que não surgem tão somente como fruto da pesquisa e da elaboração de meios científicos de melhoria ou eficiência produtiva, mas, sobretudo, como resultado do próprio conflito social e ideológico.

Não por acaso observa-se que a primeira “escola de administração” é denominada de “administração científica”. O apelo ao *status* de campo científico confere também um poder moral sobre as suas teses ou recomendações – o que a constituiu essencialmente como abordagem prescritiva-normativa (MOTTA, 2003).

Não é por casualidade que o poder moral adquire, como elemento prático de coesão societária, uma estrutura significante de dominação. Nessa estrutura, legitimação e racionalização – do antagonismo social – resultam em uma forma de coesão autoritária, viabilizada por formas hierárquicas de organização, ou melhor, pela divisão social hierárquica do trabalho, na qual o comando (dominação) do processo decisório é vertical, centralizado e advindo de um topo de poder/concepção para uma base de assimilação/execução. Tem-se aqui a formação histórica das organizações burocráticas, tanto no escopo imediato das empresas ou demais organizações da sociedade civil, como dos Estados nacionais.

Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1980, p. 13).

Apesar de inúmeras variações singulares, a depender de uma complexa teia de variáveis, a organização societária burocrática trilhou o caminho da legitimação como mecanismo ideológico e prática de coesão/dominação social. Em síntese magistral de Motta e Bresser-Pereira (1980, p. 13):

Temos pelo menos a organização burocrática patrimonial, pré-capitalista; a organização burocrática clássica, racional-legal, disciplinadora; a organização burocrática tecnocrática, orientada para a produção [...] Todas, entretanto, são antes de mais nada organizações burocráticas porque administradas segundo critérios de eficiência e forma hierárquica, estruturando-se o poder sempre de cima para baixo.

Reconhecendo o poder moral também como poder material, vê-se um processo de sofisticação das formas de dominação burocráticas, vindo desde paradigmas rudimentares como o patrimonialismo, culminando em formas mais recentes de dominação burocrática, como o desenvolvimento do gerencialismo (PAULA, 2005), mas todos eles formando verdadeiros grilhões de uma gestão pública efetivamente societária (BENINI; BENINI; NOVAES, 2012), como exhibe a Tabela 1.

**Tabela 1** - Paradigmas de administração, dominação e princípios

Paradigmas de Administração	Dominação/autoridade/Aceitação/vínculo	Princípios/Pilares edificantes
Patrimonial	Tradicional. Carismático	Fidelidade pessoal. Fisiologismo. Clientelismo
Burocrático	Racional/legal	Universalidade de procedimentos. Racionalidade Instrumental. Eficiência. Hierarquia. Formalidade. Centralização.
Gerencial	Resultado/sucesso	Flexibilização. Eficácia. Descentralização. <i>Accountability</i> .
Societal	Democracia Real	Autogestão. Igualdade Substantiva. Racionalidade Substantiva. Emancipação.

**Fonte:** Elaboração dos autores (2016).

Tendo em vista essa relação direta entre paradigmas de administração e formas de coesão/dominação societária, a descontinuidade dos mecanismos de dominação e seus princípios entre os paradigmas de administração patrimonialista, burocrático e gerencial é articulada pela continuidade de uma estrutura hierárquica e antagônica de dominação/coesão. Porém, não se trata de uma continuidade linear. O próprio desenvolvimento do gerencialismo revela a sua instabilidade e as suas contradições, uma vez que é resultado tanto do esgotamento do fordismo/keynesianismo – forma de regulação caracterizada pela produção/consumo em massa e atuação do Estado na promoção do crescimento econômico e de políticas sociais – como também pelo esgotamento do discurso ideológico que sustentava politicamente uma gestão burocrática típica (ANTUNES; ALVES, 2004).

Com a crise na capacidade dos Estados nacionais de regular as fraturas do intercâmbio capitalista mercantil, isto é, promover a imprescindível coesão/dominação societária, tal forma de dominação passa a utilizar novos princípios ou ferramentas de gestão. Assim, se o universalismo de procedimentos e a racionalização massiva ou padronizada foram adequados ao fordismo, o apelo à flexibilidade de procedimentos e a eficácia no resultado

hierarquicamente imposto – da rentabilidade financeira – passam a ser uma necessidade material de organização social, catalisada e blindada pelo apelo moral das supostas “novas realidades” da chamada sociedade pós-capitalista e pós-industrial (DRUCKER, 1997).

Ressalta-se, ainda, que é justamente nesse contexto que ganham força o movimento “reinventando o governo” (OSBORNE; GAEBLER, 1994) e a ideologia neoliberal, assim como a sua correspondente forma estética, expressa nas obras de arte, literatura e arquitetura, de cariz pós-modernista, como argumenta Harvey (2008), ao retratar as mudanças do fordismo para a contemporânea acumulação flexível.

Outrossim, tal construção moral, se por um lado inflaciona as supostas virtudes da superação, da adaptação, da qualificação, sob a ótica do indivíduo frente ao mercado de trabalho e de consumo, por outro, silencia sobre a realidade da precarização do trabalho, advinda de formas de produção/organização poupadoras de força de trabalho humano e centrada na determinação hierárquica da acumulação de capital para a classe dominante.

**Tabela 2** - Paradigmas de administração, pacto de regulação e estética filosófica

Paradigmas de Administração	Regulação	Estética filosófica
Patrimonial	Tradicional	Pré-moderna
Burocrático	Fordismo/Keynesianismo	Moderna
Gerencial	Toyotismo/Neoliberalismo	Pós-moderna
Societal	Autogestão	?

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

O gerencialismo, portanto, vem ressignificando a burocracia, gerando novas – e velhas – estruturas significantes de coesão societária, como a tecnocracia, a eficiência organizacional, uma benevolente competitividade, a pedagogia das competências e a empregabilidade, todas elas como artifícios para o sucesso nos negócios e nos resultados – em geral financeiros ou de riqueza meramente econômica.

Entretanto, tendo em vista o processo histórico que direcionou a coesão societária para um modo instrumental e alienador de dominação, portanto, de assimilação passiva promovida e reproduzida por um conjunto de instrumentos administrativos – ou paradigmas de administração – intentando a legitimação, tais formações burocráticas de organização social abrigaram em si a sua própria alteridade, a saber, o paradigma de gestão societal ou de organização autogestionária, apesar da dominação ostensiva e sufocante – em termos de pensar/propor alternativas – das organizações burocráticas sobre a atual sociabilidade humana. Assim, torna-se mister não desconsiderar a existência de alternativas para a organização burocrática, tanto no aspecto lógico quanto, principalmente, histórico-concreto. Como explanam Motta e Bresser-Pereira (1980, p. 13), “[...] ela existe exclusivamente na forma de organização democrática ou autogestionária em que a racionalidade administrativa se expressa no sentido inverso, de baixo para cima”.

Por sua vez, no que tange aos aspectos lógicos e históricos, tal paradigma de organização democrática tem se consubstanciado por meio de um duplo caminho, nem sempre convergente – causa essencial de sua debilidade e fragmentação: primeiro, como necessida-

de moral de superação da dominação de caráter burocrático e hierárquico; segundo, como necessidade material de um processo legítimo de coesão societária de forma horizontal, igualitário e propositivo, ou melhor, estruturado justamente pela adesão consciente, e assim intencional, dos seres humanos como seres sociais ou que intentam uma sociabilidade efetivamente coletiva e colaborativa/ou não alienadora. Tal perspectiva revela-se como verdadeiro potencial histórico em aberto, ao se compararem os paradigmas de administração no tocante à sua forma de controle e instituições correspondentes, como mostra a Tabela 3.

**Tabela 3** - Paradigmas de Administração, Controle e Instituições

Paradigmas de Administração	Controle	Instituições
Patrimonial	No sujeito	Empreendimentos de concessão. Estado patrimonial. Modo de produção asiático
Burocrático	No processo	Empresa moderna verticalizada. Estado forte. Instituições públicas concretas.
Gerencial	No resultado	Empresa flexível. Estado mínimo. Instituições como regras.
Societal	No metabolismo social – conjunto das atividades vitais para a reprodução social	Organismos colegiados. Economia solidária ou Produção associada. Experiências de participação popular, etc.

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Articulando as Tabelas 1, 2 e 3 transparece que o paradigma de gestão societal é elemento intrínseco à democracia. Resulta de uma sociedade plenamente democrática, capaz de autodeterminar o conjunto das atividades vitais para uma benevolente reprodução social dos seus integrantes.

Sem embargo, uma dada sociabilidade somente poderia ser, a rigor, democrática, quando a própria dominação dos processos de coesão social também for substantivamente democrática<sup>6</sup>. Tal processo sugere justamente a negação do próprio eixo fundante do metabolismo do capital e sua estrutura autoritária-burocrática-hierárquica. Em outras palavras, a democracia consubstancia-se em formas de organização e administração societárias quando a coesão social é dominada/estruturada pelo interesse coletivo.

O próprio Weber já lançava indícios do que poderia ser apreendido como uma quarta forma de dominação. Dada a pouca disseminação dessa reflexão de Weber, torna-se mister conhecê-la *ipsis litteris*:

A dominação nos interessa aqui, em primeiro lugar, sob o aspecto de sua vinculação à 'administração'. Toda dominação manifesta-se e funciona como administração. Toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém. O poder de mando pode ter aparência muito modesta,

6. Para consultar uma seminal contribuição sobre o alargamento da democracia social na sociedade como condição *sine qua non* de ampliação da democracia política, ver Bobbio (2007).

sendo o dominador considerado o 'servidor' dos dominados e sentindo-se também como tal. Isso ocorre, em mais alto grau, na chamada administração diretamente democrática. Chama-se 'democrática' por duas razões que não coincidem necessariamente, a saber: 1) porque se baseia no pressuposto da qualificação igual, em princípio, de todos para a direção dos assuntos comuns, e 2) porque minimiza a extensão do poder de mando. As funções administrativas são simplesmente assumidas num sistema de turno ou conferidas mediante sorteio ou eleição direta, para curtos períodos de exercício, sendo reservadas aos membros da associação todas as decisões materiais, ou pelo menos as importantes, e deixadas com os funcionários somente a preparação e a execução das decisões e a chamada 'administração dos assuntos', de acordo com as disposições da assembleia dos membros. Seguem este esquema a administração de muitas associações privadas bem como a de comunidades políticas [...] e de muitas outras formações semelhantes" (WEBER, 1999, p. 193).

Como processos já em formação, o paradigma da administração societal já ensaia a sua *práxis* em diferentes espaços de experimentação utópica, aponta Weber, não obstante as limitações impostas pelo contexto tecnológico do seu tempo, como se verifica nesta outra passagem:

Esse tipo de administração é praticado, em regra, em associações que estão limitadas 1) localmente ou 2) quanto ao número dos participantes, além de estarem pouco diferenciadas 3) no que se refere à situação social dos membros, e ele pressupõe 4) tarefas relativamente simples e estáveis e 5) apesar disso, um grau não totalmente insignificante de desenvolvimento da competência de avaliar, objetivamente, meios e fins (WEBER, 1999, p. 193).

Embora as declarações de Weber sejam provocantes, principalmente no que diz respeito aos limites situacionais levantados, a dominação do princípio da democracia ainda é vista – em Weber – como metodologia administrativa de forma restrita, e não como necessário elemento de controle das atividades vitais de uma dada e complexa sociabilidade. Neste ponto, frisa-se mais uma vez, é fundamental não perder de vista que as condições materiais e tecnológicas vivenciadas por Weber eram muito diferentes das atuais tecnologias de informação e comunicação, indispensáveis para o avanço da democracia em todas as dimensões e organizações, conforme muito bem argumentam pensadores contemporâneos como Bobbio (2007) e Dallari (2007) e, não mesmo relevante, por pensadores que compreendem a emancipação a partir dos processos de comunicação e da intersubjetividade, como um dos maiores expoentes desse campo epistemológico, Jürgen Habermas (2003), há tempos vem defendendo.

## O PRINCÍPIO DA DEMOCRACIA: LEGITIMIDADE E ADMINISTRAÇÃO PARA A EMANCIPAÇÃO

Apesar de a maioria dos Estados nacionais gozar de um regime político estatal conceituado formalmente como democrático, a sua forma dominante de organização social permanece burocrática em termos administrativos e patrimonialista em termos políticos. Isso porque a democracia teve o seu escopo e abrangência reduzidos historicamente

(WOOD, 2011). O campo da produção foi simplesmente retirado da esfera pública e isolado/protegido como propriedade privativa dos indivíduos. Com isso, a segmentação do corpo societário ocorre em duas dimensões: a do público estatal e a do privado, que, por sua vez, fragmentam em distintas organizações as atividades vitais da reprodução social<sup>7</sup>.

Mészáros (2002; 2004; 2015) tem anunciado que esse processo de múltiplas fragmentações tem produzido fraturas entre as esferas da produção, controle e circulação/socialização, ocasionando um distúrbio estrutural do sociometabolismo vigente, transparecendo características como irreformabilidade, incontrollabilidade e destrutividade. O próprio Mészáros (2002, p. 105) descreve:

Primeiro, a produção e o controle estão radicalmente isolados entre si e diametralmente opostos. Segundo, no mesmo espírito e surgindo das mesmas determinações, a produção e o consumo adquirem uma independência e uma existência separada extremamente problemáticas, de modo que, no final, o “excesso de consumo” mais absurdamente manipulado e desperdiçador, concentrado em poucos locais, encontre seu corolário macabro na mais desumana negação das necessidades elementares de incontáveis milhões de pessoas. E, terceiro, os novos microcosmos do sistema do capital combinam-se em alguma espécie de conjunto administrável, de maneira que o capital social total seja capaz de penetrar – porque tem de penetrar – no domínio da circulação global (ou, para ser mais preciso, de modo de que seja capaz de criar circulação como empreendimento global de suas próprias unidades internamente fragmentadas), na tentativa de superar a contradição entre produção e circulação. Dessa forma, a necessidade de dominação e subordinação prevalece, não apenas no interior de microcosmos particulares – por meio da atuação de cada uma das personificações do capital – mas também fora de seus limites, transcendendo não somente todas as barreiras regionais, mas também todas as fronteiras nacionais.

É a partir dessas contradições, entre produção e controle, produção e consumo, e produção e distribuição – todas relacionadas com a subsunção do valor de uso ao valor de troca – que o Estado moderno assume um papel vital para o funcionamento do sistema, que é justamente controlar, de modo abrangente, as forças centrífugas que emanam de organizações produtivas isoladas, portanto, “um sistema reprodutivo social antagonicamente estruturado” (MÉSZÁROS, 2002, p. 107).

Essa incontrollabilidade intransponível do sistema metabólico hegemônico tem, como fundamento e sustentáculo, uma forma de organização social estruturada pelo e para o capital, isto é, por mediações sociais que segregam os seres humanos em classes antagônicas, cujo propósito impõe, *mutatis mutandis*, a exploração de uma sobre a outra, de forma hierarquizada e alienadora, determinando a coisificação inclusive da própria natureza externa dos seres humanos ou os sistemas ecológicos que, dentre outras funções vitais, permitem justamente a nossa existência material – isto posto independentemente da forma de propriedade aceita ou imposta socialmente, como foi observado no chamado socialismo

7. Atividades vitais são todas aquelas essenciais para a sobrevivência imediata das pessoas e a convivência mediada socialmente, mas que estão intrinsecamente vinculadas. Logo, tanto a questão da produção de alimento, moradia, infraestrutura, entre outros está relacionada com a promoção de serviços em geral, como os de educação, saúde e segurança.

real, uma vez que a alteração da estrutura patrimonial não correspondeu a uma alteração da estrutura hierárquica de comando e controle, portanto, do centro irradiador dos processos de alienação e estruturação de classes antagônicas.

Há um limite histórico da dominação burocrática hierárquica ou da assimilação passiva dessa forma de coesão social: os limites estruturais do sistema sociometabólico do capital. Há nisso um imperativo de superação, em todos os sentidos, da circularidade alienadora desse metabolismo social, responsável por aprofundar um conjunto crescente de problemáticas societárias, tais como desemprego econômico, exclusão social, degradação ambiental, desperdícios produtivos, conflitos políticos, alienação individual.

Esse imperativo de superação das formas de administração sem legítima concreção societária – com destaque ao Estado, de caráter essencialmente burocrático e, por isso, divorciado de uma legítima esfera pública – implica, de maneira consciente e intencional, o reconhecimento dos problemas e das ações práticas primordiais, portanto, o próprio processo de transcendência positiva dos múltiplos processos de alienação, promovido pela autotranscendência humana da sua condição societal subalterna. Mészáros (2002, p. 595) comenta:

[...] o “fenecimento” do Estado implica não apenas o “fenecimento” do capital (como o controlador objetivado e reificado da ordem social-reprodutiva), mas também a auto-transcendência do trabalho da condição de subordinado aos imperativos materiais do capital imposta pelo sistema prevalecente da divisão estrutural/hierárquica de trabalho e poder estatal. Isto é possível apenas se todas as funções de controle do sociometabolismo – que sob todas as formas de dominação do capital devem estar investidas na estrutura de comando material e política de um poder de tomada de decisão alienado – forem progressivamente apropriadas e positivamente exercidas pelos produtores associados. Nesse sentido, o afastamento estrutural objetivo das personificações do capital (em vez do político-jurídico insustentável por si mesmo) por meio de um sistema de autoadministração genuíno é a chave para a reconstrução bem-sucedida das estruturas herdadas.

Explicita-se aqui uma legítima necessidade material como estrutura significativa da democracia, portanto, de sua *práxis* substantiva como formas históricas ou em constituição crítica de administração societal. Essa *práxis* advém da necessária confluência, sob o ponto de vista material e moral, de coesão societária para um efetivo controle sociometabólico, isto é, de autodeterminação societal ou da dominação do princípio substantivo da democracia – e não da hierarquia social de classe. Nos dizeres ainda de Mészáros, há o seguinte desafio para a concretização e a multiplicação dessas estruturas de caráter democratizante:

[...] isso significa que a remoção não se dá apenas na forma da inevitável transcendência crítica, mas, muito mais importante, pela apropriação positiva e pela melhoria contínua das funções vitais de intercâmbio metabólico com a natureza e entre os membros da sociedade pelos próprios indivíduos que se autodeterminam. (MÉSZÁROS, 2002, p. 912).

O desenvolvimento da *práxis* substantiva imperiosa para a estruturação da administração societal deve, por sua vez, ser caracterizado pela promoção de uma verdadeira sociabilidade, que se cristalice, em todas as suas instâncias de intercâmbio, no controle e na propriedade real dos meios de decisão e produção da vida social, sendo, portanto, a forma histórica de convergência entre o indivíduo e a sua atividade.

Os paradigmas de administração patrimonial, burocrático e gerencial submetem-se integralmente a um mecanismo de regulação metabólica, cujo epicentro se manifesta na relativização radical do indivíduo social, operada, sobretudo, por relações de dominação material e moral exercidas sobre ele. Tendo como referência a própria história concreta, tal manifestação ocorreu tanto nas formas tradicionais/liberais de dominação, no chamado pacto fordista/keynesiano, quanto na contemporânea desregulamentação de orientação neoliberal – cuja base material se encontra na chamada reestruturação produtiva de cariz flexível –, todas elas se amparando na mistificação do indivíduo, das contradições socioeconômicas e da racionalidade da ação humana (ANTUNES; ALVES, 2004).

Em meio a essas formas fetichizantes de organização do metabolismo social, devem ser incluídas as tentativas de democratização forçada praticadas no âmbito da constituição de órgãos colegiados consultivos e deliberativos para a coprodução de políticas públicas estatais<sup>8</sup>. Em que pesem as possibilidades estruturais de caráter emancipatório que tais processos podem desencadear – ou contradições positivas –, é importante não perder de vista que os limites históricos e materiais desses organismos democráticos estão aqui explícitos na estabilização pretendida da fratura estrutural entre Estado político – sociedade política – e sociedade civil, na qual a última se vê completamente mistificada, de acordo com Montaño (2003), sob o manto de sociedade civil organizada presente na fábula da terceira via preconizada por Fukuyama (2001) e Giddens (1998).

Em sua crítica da filosofia do direito de Hegel, Marx (2010) já afirmava, adentrando à discussão polarizada entre Monarquia e República, que tal debate ainda se encontrava inserido no âmbito da esfera política meramente abstrata, constitucional, o mesmo ocorrendo com os mecanismos participativos projetados para a democratização pretensa da produção de políticas públicas estatais, que desconsidera o campo da produção material em sentido amplo. Portanto, para superar esse fetiche da organização social, é inadiável o compromisso da administração societal com a ruptura estrutural da burocracia e suas formas mistificadas, reestruturando, desde as instâncias de decisão mais simples até as mais complexas, os mecanismos de administração imprescindíveis que tornem imanentes as condições de participação efetiva dos indivíduos, além das formas abstratas de participacionismo<sup>9</sup>, com o

---

8. No que diz respeito à coprodução de políticas públicas, dois pontos precisam ser enfatizados: que no plano formal-discursivo, tal mecanismo de gestão de políticas públicas – formulação e implementação – coloca-se como resultado de um novo movimento, denominado Novo Serviço Público (*New Public Service*), que se diferencia tanto da Administração Pública “Tradicional”, burocrática, quanto da Nova Administração (*New Public Management*) – na qual estariam inseridas as concepções gerencialistas – e que tanto a sua ontogênese ideológica quando a sua reprodução acadêmica a colocam como a forma mais democrática de produção de bens e serviços públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2000; 2003).

9. Dialeticamente, os processos de participação, ou ainda, de democratização, ao mesmo tempo em que favorecem novas estruturas sociais, cognitivas e culturais, quando não são aprofundados e efetivamente ampliados, tornam-se verdadeiros instrumentos de manipulação e reprodução do *status quo*, como muito bem argumentou Tragtenberg (2011), ao comparar e ironizar o participacionismo com Alice no País das Maravilhas.

inevitável avanço progressivo da sociedade civil em direção à sociedade política, e não para a perpetuação do antagonismo estrutural entre esta e aquela.

A administração societal manifesta o seu caráter emancipador e autonomista, revestindo-se das experiências históricas de autodeterminação dos indivíduos sociais, tais como o cooperativismo revolucionário europeu, a comuna de Paris, os *soviets* pré-revolução russa, a Revolução dos Cravos de 1974 em Portugal, as fábricas recuperadas na América Latina etc (NOVAES, 2007). Isso implica, ainda, reconhecer que a democracia, como *práxis* emancipatória, exigida para a consumação da administração societal, deva superar a aparente neutralidade das relações sociais e a atomização relativa dos indivíduos, orquestrada pela burocracia, submetendo tudo e todos aos imperativos do interesse coletivo universal dos sujeitos sociais, e, somente assim, interesse efetivamente público.

Essa reflexão impõe, ainda, que a democracia pretendida supere estruturalmente as vicissitudes hierarquizantes típicas do modelo socialdemocrata de representação, o que revela a estreita e permanente aproximação necessária entre a democracia e uma ética de fato libertária, tal como analisou Lukács em seu manifesto de 1947:

A verdadeira democracia – a nova democracia – produz em todos os lugares transições reais, dialéticas, entre a vida privada e a pública. A mudança decisiva na nova democracia é que agora se participa das interações da vida pública com a privada como sujeito ativo e não como objeto passivo [...] A nova fase eticamente emergente demonstra, acima de tudo, que a liberdade de um não é uma ameaça à liberdade do outro, mas sua precondição. O indivíduo não pode ser livre senão numa sociedade livre. [...] A autoconsciência emergente da humanidade anuncia, como perspectiva, o fim da “pré-história humana”. Com isto, a autocriação do homem adquire uma nova ênfase; agora vemos a emergência, como tendência, da unidade entre a autoconstituição humana do indivíduo e a autocriação da humanidade. A ética é um elo intermediário crucial neste processo como um todo (apud MÉSZÁROS, 2002, p. 371).

O argumento de Lukács demarca precisamente os imperativos sociomateriais que orientam a concepção adequada sobre a administração societal. A ética mostra-se como mecanismo regulador historicamente primordial, uma vez que representa, por um lado, o intercâmbio orgânico entre a sociabilidade humana e a reprodução material da humanidade e, por outro, a unidade entre as necessidades morais e materiais da organização social.

É exatamente essa unidade, traduzida pelo intercâmbio entre a ética libertária e a democracia como *práxis* emancipatória, que se ressalta como um dos pilares indispensáveis para a construção de uma democracia real e substantiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS: A DEMOCRACIA COMO DOMINAÇÃO DO INTERESSE PÚBLICO

Constituir uma sociabilidade caracterizada pela dominação do princípio da democracia significa estruturar, sistematicamente – com o claro sentido de intencionalidade –, uma realidade de autodeterminação dos indivíduos, fundada em relações sociais, culturais, políticas e econômicas, horizontais e interdependentes entre si. Portanto, mais do que uma

gestão social, para que se possa avançar, é vital ter a perspectiva de uma autogestão societária como totalidade dialética.

Por sua vez, considerando justamente a codeterminação dialética entre a dinâmica das relações sociais e estruturas socioprodutivas resultantes, o paradigma da administração societal qualifica, por sua natureza e *práxis*, a própria democracia resultante como um processo de dominação do interesse coletivo – em primeira aproximação material – e público – como resultado agregador moral – na equação indivíduo e sociedade.

O interesse público surge, então, não apenas como necessidade material de coesão societária para o controle do metabolismo social, mas também como enriquecimento ideológico resultante dessa construção histórica. Ora, eis aqui o interesse público revigorado pela necessidade moral de emancipação social dos seres humanos. Demarca-se, assim, uma crítica às formas burocráticas de administração, pontuando a administração societal como paradigma valioso para se projetar um novo horizonte de práticas organizativas, voltado à democracia real dos indivíduos sociais e orientado por uma ética basilaramente libertária.

A administração societal evidencia-se como forma de administração cujo fundamento democrático visa a superar as contradições da alienação entre as esferas pública e privada, colocando em perspectiva a dissolução das contradições perpetradas pela dissociação entre os interesses privado, particular e coletivo. Dissolvem-se, também, as discussões que pretendem recair sobre uma infrutífera separação entre o que se deve entender sobre administração pública societal ou uma gestão social de caráter privado.

Igualmente, o paradigma da administração societal se encaminha além das discussões sobre a racionalidade administrativa expressada nos processos decisórios – de cima para baixo ou de baixo para cima, como pretendem Motta e Bresser-Pereira (1980) –, uma vez que o objetivo último da administração societal é exatamente dissolver as instâncias de dominação antidemocráticas e, por isso, romper completamente com as posições hierárquicas.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**. v. 25. n. 87, p. 335-351, 2004.
- BENINI, E. A.; BENINI, E. G.; NOVAES, H. T. Os grilhões da gestão pública: o processo decisório e as formas contemporâneas de dominação patrimonialista. **Cadernos Gestão Social**, v. 3, n. 1, p.85-100, 2012.
- BENINI, E. A.; BENINI, E. G.; NEMIROVSKY, G. G. Convergência política para a construção da autogestão global. **Revista Org & Demo**, Marília, v. 14, n. 1, 2013.
- BERNARDO, J. **Marx crítico de Marx**. Porto: Afrontamento, 1977.
- BOBBIO, N. **Estado, governo e sociedade**: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- BUCHANAN, J. M. Uma teoria individualística do processo político. In: EASTON, D. **Modalidades de análise política**. Rio de Janeiro: Zarázar Editores, 1970.

- BUCHANAN, J. M.; TULLOCK, G. **The calculus of consent**: logical foundations of constitutional democracy. Ann Arbor: Michigan University Press, 1962.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.
- CALDAS, M.P. **Paradigmas em Estudos Organizacionais**: Uma Introdução à Série. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.
- CLEGG, S. R.; HARD, C.; NORD, W. R. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.
- DALLARI, D.A. **Elementos de teoria geral do Estado**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DEETZ, S. Describing Difference in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. **Organization Science**, Hanover, v. 7, n. 2, p. 191-207, 1996.
- DENHARDT, R.B.; DENHARDT, J.V. The New Public Service: Serving Rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-59, 2000.
- DENHARDT, R.B.; DENHARDT, J.V. **The New Public Service**: serving, not steering. New York: M. E. Sharpe, 2003.
- DONALDSON, L. **In Defence of Organization Theory. A Reply to the Critics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. 196 p.
- DRUCKER, P. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FARIA, J.H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. v. 2. Curitiba: Juruá Editora, 2011.
- FUKUYAMA, F. Social capital, civil society and development. **Third World Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 7-20, 2001.
- GIDDENS, A. **The third way**: the renewal of social democracy. Cambridge: Polity Press, 1998.
- GRAY, J. **Falso amanhecer**: os equívocos do capitalismo global. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*: racionalidad de la acción y racionalización social. Buenos Aires: Taurus, 2003.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Editora Loyola, 17a. edição, 2008.
- HASSARD, J. Multiple Paradigms and Organizational Analysis: a case study. **Organization Studies**, London, v. 12, n. 2, p. 275-299, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Sociology and Organization Theory. Positivism, Paradigms e Postmodernity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 168 p.
- HAYEK, F. **O caminho da servidão**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.
- JACKSON, N.; CARTER, P. "Paradigms Wars": A Response to Hugh Willmott. **Organization Studies**, London, v. 14, n. 5, p. 727-730, 1993.
- LUKÁCS, G. **Para a ontologia do ser social**. v. 1. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.

- LUKÁCS, G. **Para a ontologia do ser social**. v. 2. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.
- KUHN, T. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1969.
- MARX, K. **Crítica da filosofia do direito de Hegel**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2010.
- MENGER, C. **Princípios de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- \_\_\_\_\_. **O poder da ideologia**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.
- \_\_\_\_\_. **A montanha que devemos conquistar**: reflexões sobre o Estado. São Paulo: Boitempo Editorial, 2015.
- MISES, L.V. **Bureaucracy**. New Haven: Yale University Press, 1946.
- \_\_\_\_\_. **Ação Humana**: um tratado de economia. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.
- MOTTA, F.P. O estruturalismo na Teoria das Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 23-41, 1970.
- \_\_\_\_\_. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MOTTA, F.P.; BRESSER-PEREIRA, L.C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2003.
- NOVAES, H.T. **O Fetiche da Tecnologia**: a experiência das fábricas recuperadas. São Paulo: Expressão Popular/Fapesp, 2007.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PARKER, M.; MCHUGH, G. Five Texts in Search of an Author: A Response to John Hassard's "Multiple Paradigms and Organizational Analysis". **Organization Studies**, London, v. 12, n. 3, p. 451-456, 1991.
- PAULA, A.P.P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Teoria crítica das organizações**. São Paulo: Thompson Learning, 2008.
- \_\_\_\_\_. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016.
- PIKETTY, T. **O capital no século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.
- SAVIANI, D. **Educação Brasileira**: Estrutura e Sistema. Campinas: Autores Associados, 2012.

SILVEIRA, R.Z. Mãe!? O mundo vai acabar...? Reflexões sobre Desdobramentos e Implicações dos Paradigmas Sociológicos de Burrell e Morgan para os Estudos Organizacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 652-670, 2013.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

\_\_\_\_\_. A teoria geral da Administração é uma ideologia? In: TRAGTENBERG, M. **Educação e burocracia**. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

VAISMAN, E. Ideologia e sua determinação ontológica. **Verinotio**. v. 6, n. 12, p.40-64, 2010.

VIET, J. **Métodos estruturalistas nas ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.

WEAVER, G.R.; GIOIA, D.A. Paradigms Lost: Incommensurability vs. Structurationist Inquiry. **Organization Studies**, London, v. 15, n. 4, p. 565-590, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012

WOOD, E.M. **Democracia contra Capitalismo: a renovação do materialismo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2011.

---

Data de Submissão: 18/05/2016.

Data de Aprovação: 19/05/2017.



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## AÇÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE GARANTIA DE DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DE FLORIANÓPOLIS-SC

Public action and social innovation: an analysis of the System of Protection of the Rights of Children and Adolescents Florianópolis-SC

Aghata Karoliny Ribeiro Gonsalves\*  
Maria Carolina Martinez Andion\*\*

### RESUMO

O Brasil é reconhecido por sua avançada legislação referente à garantia de direitos de crianças e adolescentes. Entretanto, os avanços institucionais das últimas décadas não foram suficientes para promover uma transformação da realidade, tendo em vista os inúmeros casos de violações de direitos deste público registrados diariamente no país. Este trabalho discute essa problemática, tendo como objetivo compreender como se “performa” o Sistema de Garantia de Direitos das Crianças e Adolescentes (SGDCA) em Florianópolis e suas consequências em termos de inovação social nas arenas públicas no qual este se inscreve. Para tanto, examina tal política enquanto “ação pública”, adotando uma perspectiva teórico-metodológica pragmatista no estudo do caso em tela. O trabalho apresenta o framework analítico e sua aplicação em diferentes escalas de análise do fenômeno: macro, meso e micro, bem como relaciona essas escalas fazendo uma leitura dos avanços e limites da ação pública no município. As conclusões mostram que a política é “performada” num quadro de grande fragilidade institucional e política. Isso tem resultado em mais regularidade do que inovação social, produzindo o contrário do que se espera em seu marco legal: a proteção integral e levando a uma estigmatização das crianças, adolescentes e famílias atendidas pela política pública.

**Palavras-chave:** Política Pública; Ação Pública; Direitos das Crianças e Adolescentes; Inovação Social; Florianópolis.

### ABSTRACT

Brazil has an advanced legislation related to the guarantee of children and adolescents' rights. However, these institutional innovations do not seem to promote an effective transformation in the social reality, given the numerous cases of violation registered every day against children and adolescents in the country. In this paper we discuss this problem and aim to understand how the policy of protection of children and adolescents' rights in Florianópolis is performed and its consequences in terms of social innovation in the public arenas where it is embedded. In order to do so, public policy is examined as “public action”, and a pragmatist perspective in the study of the case is adopted. We present the analytical framework and its application in different scales of analysis: macro, meso and micro, and relate these scales showing advances and limits of the public action in this area in the municipality. The conclusions highlight that in local practices, the policy is performed in a backdrop of institutional and political fragility. This results in more regularity than social innovation producing the opposite of what is expected in its legal framework: full protection, and leading to a process of stigmatization of the children, adolescents and families attended by this public policy.

**Keywords:** Public Policy; Public Action; Children and Adolescents' Rights; Social Innovation, Florianópolis.

\* Professora colaboradora do Departamento de Administração Pública do Centro de Ciências de Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Membro do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP). E-mail: aghatag@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-4997-0505

\*\* Professora associada do Departamento de Administração Pública do Centro de Ciências de Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Doutora em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pós-doutorado em Economia Social pela Universidade de Valência (UV), Espanha. Líder do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP). E-mail: andion.esag@gmail.com. ORCID: 0000-0003-4723-3437

## 1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF88) institucionalizou no Brasil uma concepção ampliada de esfera pública, reconhecendo a sociedade civil enquanto sujeito político, aproximando-a do Estado no compartilhamento da gestão de políticas públicas e proporcionando a criação de novos dispositivos para o exercício da democracia participativa. Neste cenário de afirmação de novos direitos, emerge também o debate sobre o reordenamento das políticas públicas destinadas a proteção de crianças e adolescentes. Com o objetivo de reconhecê-los como sujeito de direitos, foi introduzido na CF88 o artigo 227 que estabeleceu:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1988, art. 227).

A CF88 incorporou os marcos internacionais declarados pela Organização das Nações Unidas (ONU) que tratam dos direitos da criança e do adolescente, garantindo no país a doutrina da proteção integral, valorizando a participação da sociedade nesse processo. Essa doutrina foi regulamentada no Brasil por meio da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), sob a lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, reconhecida mundialmente como um dos mais importantes avanços legais destinado a esta faixa etária da população.

O ECA garante a proteção integral a crianças (de zero a até 12 anos de idade) e a adolescentes (de 12 a 18 anos de idade), prevendo atenção ao seu desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade. Para tanto, foi proposto um sistema de governança compartilhada, por diversas instituições, tais como os Conselhos de Direitos em âmbitos Nacional, Estadual e Municipal da Criança e do Adolescente, o Conselho Tutelar, o Fundo da Infância e da Adolescência, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), além das instituições públicas governamentais, como os poderes executivo, legislativo e judiciário (BRASIL, 1988; BRASIL, 1990).

Para Digiácomo e Digiácomo (2011) articulação é uma das palavras-chave da política pública de atendimento proposta pelo ECA e este ainda é um desafio, pois exige ação conjunta e coordenada destes atores para garantia da proteção integral. Tendo em vista os desafios impostos pelo trabalho em rede destas diferentes instituições, em 2006, foi criado o Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente (SGDCA), uma estratégia do Conselho Nacional da Criança e Adolescente (Conanda) para fortalecer essa articulação. Por meio da Resolução 113/2006, o Conanda estabelece que o SGDCA deve promover articulação e integração das instâncias públicas governamentais e da sociedade civil.

De acordo com essa Resolução, a atuação em rede deve ser operacionalizada a partir de três eixos estratégicos de ação: (i) defesa, (ii) promoção e (iii) controle da efetivação dos direitos humanos de crianças e adolescentes (CONANDA, 2006). O eixo da defesa caracteriza-se pela garantia do acesso à justiça, ou seja, pelo recurso às instâncias públicas

e mecanismos jurídicos de proteção legal dos direitos da infância e da adolescência. Neste eixo situa-se a atuação dos órgãos públicos judiciais. O eixo da promoção dos direitos humanos operacionaliza-se através de programas e serviços de atendimento dos direitos da criança e do adolescente, com a articulação de todas as políticas públicas, como saúde, educação, segurança, assistência social, entre outras. Já o terceiro eixo diz respeito ao controle da efetivação das políticas públicas, exercido prioritariamente pela sociedade civil, por meio de instâncias públicas colegiadas, como por exemplo, os conselhos de direitos da criança e do adolescente, os conselhos setoriais de formulação e controle de políticas públicas e os órgãos e os poderes de controle interno e externo, como o Ministério Público.

Desde a promulgação do ECA, o Brasil avançou na garantia dos direitos da criança e do adolescente, diminuindo a taxa de mortalidade infantil, ampliando o acesso ao ensino básico, reduzindo as taxas de trabalho infantil e diminuindo a pobreza nessa faixa etária da população (UNICEF, 2014a). Apesar dos evidentes progressos trazidos por esses marcos legais, diversos desafios ainda se impõem à sua aplicação para a efetiva garantia dos direitos da criança e do adolescente.

Quinto país mais populoso do mundo, com aproximadamente 208 milhões de habitantes (segundo estimativa do IBGE de 2017), o Brasil tem aproximadamente 32% do total de sua população formada por crianças e adolescentes, cerca de 66 milhões de pessoas. Aproximadamente 2,5 milhões de crianças e adolescentes na faixa etária entre 4 e 17 anos estão fora da escola, segundo levantamento da rede Todos pela Educação, com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2014 (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2017).

Um outro levantamento realizado pela Unicef, em 2014, revelou que a cada hora cerca de 14 casos de violência contra crianças e adolescentes eram registrados no país. Essa situação se agrava se considerarmos que muitos desses crimes nunca chegam a ser denunciados (UNICEF, 2014). Outro indicador alarmante diz respeito aos homicídios, que representam a maior ameaça à vida dos adolescentes, afetando, principalmente, a população negra. Em 2012 foram registrados um total de 9.106 óbitos de adolescentes entre 15 e 19 anos, isto significa dizer que a cada hora morria um adolescente por homicídio no País. Esta taxa chega a ser quase quatro vezes maior entre os meninos negros, se comparado aos meninos brancos (UNICEF, 2014).

Muitos desses problemas também se observam no município de Florianópolis, cidade foco deste estudo. Em 2015 a estimativa populacional da cidade atingia a marca de 470 mil habitantes, sendo aproximadamente 26% desse total (cerca de 89 mil) formado de crianças e adolescentes entre 0 e 18 anos de idade (ICOM, 2017). Embora seja a capital com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil (PNUD, 2013), a realidade de muitas crianças e adolescentes é similar com as demais regiões do país.

De acordo com relatório Sinais Vitais (ICOM, 2017) – que apresenta indicadores resultantes de uma ampla pesquisa sobre a situação da criança e do adolescente em Florianópolis – uma em cada sete crianças vivem vulneráveis à pobreza. Apenas 63% dos jovens entre 18 e 20 anos possuíam o ensino médio completo. Se consideramos as violações de direitos, entre 2013 e 2015 mais de 7 mil denúncias foram registradas e do total de violência sexual, mais de 75% vitimaram crianças e adolescentes, em sua grande maioria meninas entre 1 e 14 anos (ICOM, 2017).

Estes indicadores alertam para a situação de contradição que marca o lugar de crianças e adolescentes em nosso país e em Florianópolis. Então, convém admitir que apesar do ECA ser reconhecido internacionalmente como um dos mais avançados diplomas legais relacionados a garantia de direitos para crianças e adolescentes, ainda hoje é desconhecido e descumprido por uma grande parte da população (DIGIÁCOMO; DIGIÁCOMO, 2011). A lei, ainda que reconhecida por sua excelência, não tem a condição de, por si só, alterar a realidade. A efetiva garantia de direitos demanda articulação dos atores envolvidos na política, aprendizagem coletiva e promoção de inovações sociais para responder aos problemas públicos.

Partindo desta premissa, este artigo apresenta uma proposta teórico-metodológica particular para compreensão das políticas públicas em rede e a aplica no estudo da ação pública para garantia de direitos de crianças e adolescentes em Florianópolis. Tal proposta se ampara numa perspectiva pragmatista<sup>1</sup> (BARTHÉ et al, 2013; FREGA, 2016; BOULLOSA, 2013). Mais especificamente relaciona duas abordagens teóricas da sociologia pragmática francesa: a Teoria Ator-Rede (CALLON; LATOUR, 1981; LAW, 1999; LATOUR, 1994, 1999; 2012; 2014) e a Sociologia dos Problemas Públicos (CEFAÏ, 2002; 2009; 2012; 2014; CHATEAURAYNAUD, 2009; 2011; 2016; CEFAÏ; TERZI, 2012; QUÉRÉ; TERZI, 2015). Esse diálogo possibilita conceber uma nova interpretação para a “ação pública”, dando maior ênfase para a participação de outros atores para além do Estado nessa ação e percebendo-a enquanto prática, ou seja, *lócus* intermediário no qual se articula a regularidade do social e a criatividade do agir (FREGA, 2016).

Com base nessa abordagem, busca-se compreender como diferentes atores se articulam, agem e co-constroem (ou não) novas respostas para garantir os direitos de crianças e adolescentes, colocando luz sobre suas ações coletivas e consequências no enfrentamento das situações problemáticas que encontram (CEFAÏ, 2009; 2017). Trata-se, portanto, de focalizar nas dinâmicas de inovação social engendradas nas diferentes arenas públicas (macro, meso e micro) nas quais essa ação pública ocorre na prática (ANDION et al, 2017). Para tanto, a pergunta orientadora do estudo foi:

*Como os atores-rede “performam”<sup>2</sup> o SGDCA em Florianópolis e quais as consequências em termos de inovação social nas arenas públicas?*

1. Como descrevem Cefai (2009), Barthé et al (2013), Frega (2016) nas últimas três décadas ocorre uma “virada pragmática” nas Ciências Sociais. Apesar de ser um movimento recente, este teria suas raízes no pragmatismo americano do início do século XX, especialmente nos trabalhos de John Dewey, William James e George Herbert Mead. No campo da sociologia contemporânea diferentes correntes teóricas se filiam, cada uma a sua maneira, a uma leitura pragmatista da realidade, tais como a Economia das Convenções (SALAIS; THÉVENOT, 1986; LIVET; THÉVENOT, 1994), a Sociologia da Capacidade Crítica (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006; BOLTANSKY, 2009), a Teoria Ator-Rede (LATOUR, 1999; 2012; LATOUR; WEIBEL, 2005) e a Sociologia dos Problemas Públicos (CHATEAURAYNAUD, 2011; CEFAÏ; TERZI, 2012). Segundo Frega (2016) tais estudos se diferenciam ao enfatizar uma nova ontologia do social e uma nova metodologia para o seu estudo, concebendo o real como um “*nexus* de práticas”.

2. Partindo de um ponto de vista pragmatista, utiliza-se o verbo “performar” referindo-se à ação coletiva, no sentido concebido pelo interacionismo simbólico, conforme Mead (1934) e Goffman (1959). Para o primeiro, a ação individual é construção e não dado. Ela é erigida pelo indivíduo por meio da percepção e interpretação das características das situações vividas e das intenções dos outros. Já para o segundo, a interação é vista como uma “performance” firmada pelo ambiente e pela audiência, construída para fornecer aos outros, impressões

Para responder essa pergunta, o texto se estrutura em três partes complementares, além dessa introdução. A sessão dois caracteriza e posiciona o enfoque teórico-analítico adotado nesse estudo frente ao debate atual do campo das políticas públicas, fazendo a articulação entre as três categorias conceituais centrais: ação pública, arena pública e inovação social. A sessão três apresenta o caminho metodológico da pesquisa e seus momentos no acompanhamento da “ação pública” junto aos atores-rede que “performam” o SGDCA de Florianópolis, discutindo os principais resultados observados e relacionando-os. Na quarta, e última sessão, os resultados são analisados em seu conjunto e são tecidas considerações sobre os alcances e limites dessa “ação pública” na promoção de inovações sociais para garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes nas diferentes arenas públicas analisadas. As conclusões revelam que na prática a política é “performada” num quadro de grande fragilidade em termos institucionais e de processo político. Isso tem resultado ao contrário do que se espera em seu marco legal: a proteção integral, levando em muitos casos a uma estigmatização das crianças, adolescentes e famílias atendidas pela política.

## 2. AÇÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO SOCIAL EM ARENAS PÚBLICAS

Como discutido por Boullosa (2013), Farah (2011) e Andion et al (2017), ainda prevalece no campo de estudos de políticas públicas no Brasil uma abordagem centrada na análise racional das políticas públicas (*policy analysis*) que privilegiam o uso de técnicas quantitativas para avaliar as conexões entre as políticas e os programas governamentais às suas consequências (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013). Desse modo, são poucos os estudos que vão além de uma leitura estrutural e normativa e que focalizam na ação de outros atores, para além do Estado, no processo de fazer política pública. Esse é o foco desse trabalho e, para tanto, com base numa leitura pragmatista (CEFAÏ, 2017) busca-se nesta sessão delimitar e relacionar as noções de “ação pública”, de “inovação social” e de “arenas públicas”, categorias analíticas centrais desse estudo.

### 2.1 DAS POLÍTICAS PÚBLICAS À AÇÃO PÚBLICA

Desde sua origem, com o trabalho seminal de Laswell (1936), o campo de estudo sobre as políticas públicas tem se colocado como uma ciência do governo em ação, caracterizando-se como um campo multidisciplinar e orientado para a resolução de problemas concretos (SOUZA, 2006; SECCHI, 2013). Assim, tradicionalmente, a análise das políticas públicas visa melhorar a ação governamental para torná-las mais racional e eficaz.

Com a consolidação do campo de estudo das políticas públicas, suas definições e abordagens se ampliaram e se diversificaram consideravelmente. De acordo com Lascoumes e Le Galès (2012) a maioria dos modelos de análise das políticas públicas são influenciados pela sociedade de referência dos autores que os produzem e relacionam-se com os principais paradigmas das Ciências Sociais. Essa diversidade demonstra que o campo de políticas públicas não é um campo de conhecimento coeso, não havendo uma única definição con-

---

que são coerentes com os objetivos dos atores. Na *performance* se encontram, então, a estrutura, as relações e as intenções dos indivíduos que agem.

sensual sobre a mesma. Utilizando como base as revisões de literatura já realizadas por diferentes autores do campo (SOUZA, 2006; LASCOUMES; LE GALÈS, 2012; HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013; SECCHI, 2013) pode-se identificar três debates principais.

O primeiro deles diz respeito ao protagonismo no estabelecimento das políticas públicas, diferenciando-se em duas grandes correntes: (i) estadocêntrica, que considera as políticas públicas de responsabilidade estritamente de atores estatais (HECLO, 1972; DYE, 1976; BUCCI, 2002), e (ii) multicêntrica, que amplia a diversidade de atores, incluindo, para além do Estado, outros como organizações privadas, da sociedade civil, redes de políticas públicas, fóruns e conselhos e cidadãos, entre outros (DROR, 1971; KOOIMAN, 1993; RHODES, 1997; REGONINI, 2001; HAJER, 2003).

O segundo debate versa sobre o que se considera política pública. Tradicionalmente se entendia que política pública estivesse ligada à ação governamental, resultando, portanto, de uma intencionalidade dos seus agentes. A partir do trabalho precursor de Dye (1976), que conceitua política pública como tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou não fazer, para os autores filiados a esta concepção (BACHARACH; BARATZ, 1962; SOUZA, 2006; FERNANDES, 2010), a política pública também pode significar omissão, negligência ou a decisão de não agir sobre determinado problema público (SECCHI, 2013). Em estudos mais recentes, a política pública vem sendo associada à ideia de ação pública (MILANI, 2008; LASCOUMES; LE GALÈS, 2012; BOULLOSA, 2013; ANDION et al, 2017) e seu protagonismo passa a ser atribuído também para outros atores além do Estado.

O terceiro debate refere-se à escala de análise das políticas públicas. Algumas correntes teóricas investigam as políticas públicas enquanto macro diretrizes estratégicas (COMPARATO, 1997; MASSA-ARZABE, 2002), sendo que outras consideram também outras escalas como as intermediárias e operacional (GIULIANI, 2005; SECCHI, 2013), levando em conta os paradoxos e as incoerências (STONE, 2002) entre o discurso oficial e a prática e entre as diferentes escalas de análise das políticas públicas.

Esta pluralidade de correntes configura, em termos epistemológicos, um campo com distintas matrizes epistêmicas e discursos teóricos (WESTWOOD; CLEGG, 2003; PAES DE PAULA, 2015), que oferece diferentes possibilidades de análise sobre as políticas públicas. Examinando sob esta ótica, Howlett, Ramesh e Perl (2013) identificam a existência de duas principais matrizes epistêmicas deste campo de estudos, sintetizada no Quadro 1 a seguir.

A primeira matriz, definida pelos autores como positivista, concentra os estudos mais tradicionais na perspectiva norte-americana de análise das políticas públicas (policy analysis) tendo entre seus autores representativos Dunn (1981) e Weimer e Vining (2011). Essa abordagem, com uma maior tradição na ciência econômica, defende que a política pública se expressa nos registros oficiais da tomada de decisão governamental tais como leis, atos, regulamentações e relatórios, resultando de uma perspectiva *top-down* ou hierárquica. Nesta visão, os estudos das políticas públicas devem ser capazes de avaliar os efeitos de uma política e compreender o seu porquê. Concentram-se mais na avaliação formal e neutra dos *outcomes*, do que nos processos da política e focalizam no *gap* entre o que é planejado e o que é implementado. Para tanto, utilizam prioritariamente metodologias quantitativas de coleta e interpretação de dados, além de abordagens racionalistas de análise que tratam

da relação custo/benefício, da avaliação ou do exame dos riscos de implementação das políticas.

**Quadro 1** - Matrizes epistêmicas no estudo das políticas públicas

CARACTERÍSTICAS	MATRIZ POSITIVISTA (Análise das Políticas)	MATRIZ ANTI-POSITIVISTA (Estudos das Políticas)
<b>Ontologia do social e Visão do interesse público</b>	Sociedade como soma de atores individuais autônomos e racionais. Interesse público como soma dos interesses individuais.	Sociedade como comunidade política. Interesse público é construído por meio da negociação dos diferentes interesses coletivos.
<b>Olhar sobre a política pública</b>	Política pública se expressa nos registros oficiais e é criada por meio de estágios sequenciais em uma lógica evolutiva.	Políticas públicas envolvem processos políticos, confrontos e articulação, entre diferentes atores para além do governo.
<b>Modo de tomada de decisão</b>	Tomada de decisão racional.	Decisão como processo político, permeada de paradoxos e de imprevisibilidade.
<b>Foco do estudo</b>	Explicar relação/coerência entre planejado e executado e consequências da política (ênfase nas causas e efeitos).	Busca compreender a política sendo feita (processo de construção da política).
<b>Direcionamento da política</b>	De cima para baixo	De baixo para cima
<b>Metodologias mais frequentes</b>	Quantitativas	Qualitativas
<b>Relação sujeito-objeto</b>	Pesquisador neutro que analisa e faz recomendações para a política.	Pesquisador como “ator”, influenciando os demais na formulação e expressão de seus argumentos.
<b>Autores representativos</b>	Dunn (1981); Weimer e Vining (2011).	Fischer e Forester (1993); Schneider e Ingran (1993); Stone, (2002).

**Fonte:** Elaboração própria com base em Howlett, Ramesh e Perl (2013); Stone (2002); Secchi (2016).

A segunda matriz, identificada por Howlett, Ramesh e Perl (2013) como *policy studies*, é mais ampla e envolve estudos cuja emergência é descrita por Secchi (2016) como “virada argumentativa”. Nesse conjunto de estudos, com uma tradição na Ciência Política, se inserem outras perspectivas analíticas “anti-positivistas” apoiadas em análises argumentativas, críticas ou construtivistas das políticas públicas (FISCHER; FORESTER, 1993; SCHNEIDER; INGRAN, 1993; STONE, 2002). Nestes estudos, leva-se em consideração o processo político e busca-se examinar não apenas os efeitos das políticas e programas públicos, mas também as suas pressuposições e seus processos, a partir de uma lógica *bottom-up*. Seus autores enfocam a relação das políticas públicas com os sistemas políticos, os determinantes ou condicionantes das políticas públicas ou ainda a análise do conteúdo da política e sua incidência nos sistemas políticos mais amplos.

No Brasil, a primeira matriz, centrada nos estudos de análise racional das políticas públicas permanece predominante, priorizando, portanto, uma orientação racional instrumental, que se deve, entre outros fatores, à forte influência da corrente norte-americana nas escolas de administração do país (FARAH, 2011; BOULLOSA, 2013). A matriz anti-positi-

vista também vem ganhando espaço nas últimas décadas nos debates científicos do campo (SECCHI, 2016).

Porém, apenas mais recentemente, começam a surgir novas abordagens que visam suplantar a dicotomia colocada pela oposição entre *Policy Analysis* e *Policy Studies* alargando o debate no campo de estudo das políticas públicas (LASCOURMES; LE GALÈS, 2012; BOULLOSA, 2013). De uma maneira geral, tais abordagens se apoiam no trabalho seminal de John Dewey: *The Public and Its Problems*, publicado em 1927, no qual o autor coloca em discussão a noção pré-concebida de Estado, herdada da ciência política clássica. Ele enfatiza a importância dos públicos e de seu engajamento para a resolução dos problemas e formação do Estado Democrático (DEWEY, 1927).

Para Dewey (1927), o Estado não tem uma existência *per se*, nem pode ser definido de maneira genérica e universal, pois ele depende da formação dos públicos, relacionados à apreensão pelos cidadãos das consequências concretas da vida associada. Essas consequências não se referem apenas àqueles que são diretamente afetados por essas consequências, mas a todos. Para ele, a formação do Estado é um processo experimental que envolve a emergência dos públicos, a aprendizagem de uma cultura cívica e a capacidade de buscar soluções para situações percebidas como problemáticas (CEFAÏ, 2012).

Nesse sentido, Dewey antecipa uma discussão bastante atual no campo da administração pública que se refere à reconfiguração do Estado contemporâneo, a qual ocorre, principalmente, após os anos de 1970, momento marcado pela crise do Estado-providência (THOENIG; DURAN, 1996; BERNIER; BOUCHARD; LÉVESQUE, 2003; DENHARDT; DENHARDT, 2003). Muitos são os fatores que vão contribuir para a perda de legitimidade do modelo clássico de Estado, que possuía como principais características a centralidade na provisão de bens e serviços públicos e a forte intervenção econômica. Recentemente, as políticas públicas vêm sofrendo um processo de profundas transformações, impulsionadas pela passagem de um modelo de Estado que unilateralmente controlava a elaboração e implementação de políticas públicas, para uma nova concepção de ação coletiva, que envolve uma pluralidade de atores na produção de bens e serviços públicos.

Consolida-se uma lógica de governança compartilhada (OSBORNE, 2006) e a esfera pública torna-se lócus central da “ação pública”. Como define Cefaï (2002; 2017) a esfera pública passa a ser compreendida sob uma outra ótica, diferentemente daquela tradicionalmente concebida por Habermas (1984). Considerando que, atualmente, os espaços públicos são mais híbridos, dinâmicos e até mesmo virtuais, caracterizados por múltiplos atores em interação, o autor propõe compreendê-la a partir da noção de “arena pública”. Diferentemente da esfera pública, a arena pública pode ser interpretada como uma rede que se forma em torno de “*public issues*” (CEFAÏ, 2017, p. 196), um espaço de confrontação e também de cooperação, nos quais os problemas públicos são (re)significados e compartilhados e onde vários atores e instâncias, para além do aparelho do Estado, se articulam e se mobilizam.

Considerando o que foi discutido até aqui, propomos uma compreensão de política pública multicêntrica (que considera diversos atores como protagonistas), resultante de uma “ação pública”, que é performada em “arenas públicas” e pode ou não ser geradora de “inovações sociais”. Tal concepção busca relacionar os diversos elementos que compõe essa “trama de intercomunicação” na ação pública: práticas, sujeitos, instituições, dispositivos

técnicos e legais e compreender as suas consequências. A ação pública é, então, vista como resultante de uma ação coletiva, ou seja, da iniciativa de coletivos que buscam atingir um objetivo compartilhado em contextos de cooperação e de competição (CEFAI, 2009).

Mas como analisar e acompanhar essa ação pública? Mais do que um “novo conceito” é preciso forjar uma “outra forma de olhar” para as políticas públicas enquanto prática, o que será discutido a seguir.

## 2.2 ANÁLISE PRAGMÁTICA DA AÇÃO PÚBLICA COM ÊNFASE NOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Uma análise pragmática das políticas públicas, se diferencia das abordagens anteriormente discutidas, pois visa acompanhar (*in vivo*) a experiência processual de múltiplos atores em diferentes escalas espaciais e temporais e em diferentes situações vivenciadas. Além disso, a análise também leva em conta os efeitos (consequências) das ações coletivas que abrem (ou não) novas oportunidades de ação e/ou de resolução dos problemas públicos (CHATEAURAYNAUD, 2011; 2012; CEFAI; TERZI, 2012).

A perspectiva pragmática parte de uma outra ontologia do social que não se baseia nem na metáfora do mercado (como nos estudos clássicos da *policy analysis*), nem apenas na metáfora do conflito (*policy studies*). Essa perspectiva, redefine o “social”, concebido não como um domínio especial ou uma esfera exclusiva, mas como um fluxo contínuo de associações (LATOURE, 2012). Evidencia-se que o processo de mudança do instituído (e as inovações sociais produzidas) não possui mais um centro, um mecanismo organizador único (DUBET, 2010), mas se redefine a partir de um movimento contínuo e peculiar de sucessivas associações e reassociações entre diversos atores-rede (humanos e não-humanos) (LATOURE, 2012).

Nesse sentido, o estudo sob a lente pragmatista propõe (re)ligar a observação das situações cotidianas enfrentadas pelos atores-rede envolvidos na política às considerações mais gerais relativas às configurações macrossociais. Para compreender essa dinâmica no âmbito da ação pública, torna-se importante relacionar escalas de análise consideradas muitas vezes dicotômicas na sociologia clássica. Primeiramente é importante compreender as macroestruturas de uma ação pública, análise fundamental para compreender os *frames* que configuram os problemas públicos ao longo do tempo. Para focalizar essa escala partimos dos fundamentos teóricos da Teoria Ator-Rede (LATOURE, 2012) e, mais particularmente, da Cartografia das Controvérsias (VENTURINI, 2010; 2012; VENTURINI et. al, 2015) e também da Balística dos Problemas Públicos (CHATEAURAYNAUD, 2009; 2012).

Os referidos autores – Latour (2012), Venturini (2010; 2012), Venturini et al. (2015) e Chateauraynaud (2009; 2012) –, argumentam que retratar a trajetória (não linear) dos problemas públicos levando em conta os argumentos e o jogo de atores, em uma leitura longitudinal, é importante para compreender a configuração do “campo de forças”, ou seja, a arena pública, na qual a ação pública ocorre. Esta análise deve ser iniciada considerando as controvérsias geradas nos debates públicos, pois elas nos permitem evidenciar os argumentos, engajamentos e justificações e os atores-rede que se mobilizam em torno das situações percebidas como problemáticas.

Controvérsias referem-se aos debates que não estão estabilizados e que emergem em situações de prova, quando se questiona a atitude natural ou quadros instituídos. Quando as mesmas se estabilizam, por exemplo, por meio de novas legislações ou novos paradigmas culturais, ocorre o surgimento do que os autores chamam de “caixas-pretas” (CHATEAURAYNAUD, 2009; 2012; VENTURINI, 2010; LATOUR, 2012). A análise das controvérsias permite acessar e compreender melhor como os atores agem publicamente: expressam e discutem suas opiniões, localizam problemas, lançam sinais de alerta, entram em disputas e configuram temas de conflito. Esse debate aberto que estabelece situações de “problematização” e “publicização” (CEFAÏ, 2017) dos problemas públicos ao longo do tempo é a base para a formação da opinião pública. Esse processo ocorre em diferentes lócus, seja nos processos interativos ordinários, seja em espaços de articulação intermediários como fóruns, conselhos, seja em arenas mais amplas como os debates políticos, na mídia, as discussões jurídicas ou científicas (CHATEAURAYNAUD, 2011; LATOUR, 2014).

Já na Balística Sociológica, proposta por Chateauraynaud (2011), busca-se construir uma sociologia das transformações sociais religando os argumentos produzidos no debate público com o jogo de atores em arenas públicas. Segundo o autor, não se trata apenas de tipificar os argumentos, mas de “seguir a formação lenta e gradual de novos argumentos” e compreender como eles emergem, se projetam e se mantêm nas arenas públicas, atravessando sucessivas situações de prova. Para tanto, é importante identificar os atores que criam estes argumentos, aderem e dão suporte aos mesmos, contestam ou modificam tornando-os mais fortes e influenciando assim a forma de ver e de enfrentar os problemas públicos.

Para isso é necessário religar uma análise macroestrutural – que focaliza os debates e interações mais amplas e mais visíveis – com o acompanhamento e descrição do “campo de experiência” (CEFAÏ, 2014) dos públicos que buscam responder a situações problemáticas. Nesse sentido, a perspectiva teórica da Sociologia dos Problemas Públicos (CEFAÏ; TERZI, 2012; CEFAÏ, 2017) fornece subsídios para acompanhar e observar a ação pública situada e compreender melhor sua capacidade de promover ou não mudanças no instituído. A Sociologia dos Problemas Públicos (CEFAÏ, 2017) centra-se no estudo da “ecologia da experiência pública”<sup>3</sup> mostrando a importância da sua compreensão para o estudo da democracia.

Conforme Cefai e Terzi (2012) argumentam: é por meio das situações cotidianas de enfrentamento dos problemas públicos que a cultura democrática se constrói. Ao investigar, experimentar, discutir determinar as causas, os responsáveis, mobilizar, pensar alternativas de respostas e agir para solução dos problemas públicos, de forma coletiva, os públicos influenciam na configuração das arenas públicas em que se situam e promovem ou não inovação social (CEFAÏ, 2017; MORAES; ANDION, 2018). Tem-se aqui uma nova compreensão da mudança social e política que ocorre nas situações reais de “gestação dos fatos públicos” (CHATEAURAYNAUD, 2011).

---

3. Para Cefai (2017) os problemas públicos e seus públicos emergem de uma Ecologia, quer dizer, a experiência não é da ordem de uma “vivência subjetiva” e se constrói em rede, por meio de diversas articulações em um ambiente determinado. Por outro lado, consiste numa experiência pública, porque surge de situações de provas, afetivas, sensíveis ou avaliativas, nas quais a ordem natural das coisas passa a ser questionada e surge espaço para a co-construção de novas possibilidades.

Em síntese – e estabelecendo um diálogo com outros autores do campo como Cajaibe- Santana (2014), Lehtola e Stahle (2014) e Andion et al (2017) – entendemos que a ação coletiva (e não apenas individual) e as dinâmicas macroestruturais se influenciam mutuamente em processos de inovação social em arenas públicas. Esta última pode ser definida como uma “ação pública” situada que resulta da articulação entre diferentes coletivos que compõem as arenas públicas com vistas a responder a uma situação problemática. A inovação social é então percebida como um processo de “experimentação” diante dos problemas públicos (percebidos, interpretados, discutidos e confrontados); como dinâmicas de codificação e de codomínio de situações problemáticas em arenas públicas (ANDION et al, 2017).

Os pressupostos e categorias conceituais apresentadas fundamentaram a concepção do caminho analítico e metodológico que permitiu analisar as diferentes escalas da ação pública da garantia de direitos de crianças e adolescentes, com ênfase nos alcances e limites dessa política na promoção de inovações sociais. A aplicação desse enfoque e os resultados obtidos serão discutidos a seguir.

### **3. COMO O SGDCA É “PERFORMADO” EM FLORIANÓPOLIS? ALCANCES E LIMITES DA POLÍTICA EM TERMOS DE INOVAÇÃO SOCIAL**

Para investigar como os atores-rede “performam” o SGDCA em Florianópolis e suas consequências em termos de inovação social nas arenas públicas, foi concebido um caminho teórico-analítico para observar e analisar as três escalas da ação pública pesquisada: (i) escala macro: com o mapeamento da arena pública da garantia de direitos da criança e do adolescente no Brasil; (ii) escala meso: com pesquisa de campo realizada por meio da observação direta em diversos espaços de articulação do SGDCA; (iii) escala micro: acompanhamento das práticas ordinárias do Conselho Tutelar de Florianópolis. As técnicas e instrumentos adotados em cada uma dessas escalas e os principais resultados obtidos são discutidos abaixo.

#### **3.1 MAPEAMENTO DA ARENA PÚBLICA DA GARANTIA DE DIREITOS DA CRIANÇA E ADOLESCENTE NO BRASIL (ESCALA MACRO)**

Para compreender a configuração do debate na arena pública da garantia dos direitos da criança e do adolescente, no Brasil, foi feita a reconstrução da trajetória dos argumentos e do jogo de atores entre o período de 1985 (quando se inicia a reabertura democrática no país) até o ano de 2015. A estratégia de investigação adotada foi a análise documental (CELLARD, 2008). Como técnica de investigação, nos inspiramos na “Cartografia das Controvérsias” e na “Balística Sociológica” indicadas para descrever e interpretar debates sociais ou disputas públicas (VENTURINI, 2010; 2012; VENTURINI et al, 2015; LATOUR, 2014; MORAES; ANDION, 2018)<sup>4</sup>.

4. Venturini (2010) apresenta três cuidados principais que o pesquisador deve ter ao utilizar esta técnica: (1) o pesquisador não deve utilizar uma única fonte de coleta de dados, (2) deve utilizar o máximo de pontos de vista possíveis sobre o fenômeno pesquisado e (3) utilizar as próprias declarações e sentenças dos atores

O caminho metodológico para a cartografia foi realizado considerando-se três campos de argumentação: (i) político, utilizando notícias veiculadas no jornal impresso “O Globo”<sup>5</sup>, tendo sido analisadas 87 notícias<sup>6</sup>; (ii) científico, com análise de artigos acadêmicos encontrados nas bases de dados Ebsco®, Scielo® e Web of Science®, tendo sido examinados 123 artigos<sup>7</sup>; e (iii) legal, com levantamento e análise dos principais marcos legais sobre a matéria totalizando 65 documentos legais<sup>8</sup>.

A análise permitiu construir uma narrativa sobre a trajetória de configuração do problema público, com base nas principais “situações de prova” (CEFAÏ; TERZI, 2012; CHATEAURAYNAUD, 2011) enfrentadas pelos atores-rede na arena pública da garantia dos direitos da criança e do adolescente. Possibilitou também o mapeamento dos principais porta-vozes, suas declarações, temas de controvérsia e visões de mundo expressas sobre a questão (*issue*) (CEFAÏ, 2017) da garantia de direitos de crianças e adolescentes no Brasil. As Figuras 1 e 2 apresentam a comparação das mandalas que sintetizam a cartografia dos atores-rede principais e das controvérsias predominantes no debate nas décadas de 1980 e 2010.

As Figuras 1 e 2 retratam a síntese dos atores-rede que foram porta-vozes da discussão nos três campos e as Figuras 3 e 4 a paisagem da cartografia das controvérsias. Com o marcante contraste entre as duas décadas, percebe-se como há uma “especialização do debate” e um movimento de intensa regulação e judicialização para garantir os direitos da criança e do adolescente no Brasil.

Essa constatação se ancora na análise da trajetória do debate sobre o problema público. Nos anos 1980 o principal argumento presente no debate público era a de reconhecer formalmente os direitos das crianças e dos adolescentes. O argumento que ressalta no período é de que a institucionalização dos direitos e a criação de dispositivos para sua efe-

---

para interpretar e contextualizar as situações. A utilização da Cartografia das Controvérsias é um exercício de artesanato de diferentes fontes de dados que visa ajudar os pesquisadores a enriquecer suas perspectivas de observação (VENTURINI, 2010; 2012; VENTURINI et al, 2015; LATOUR, 2014).

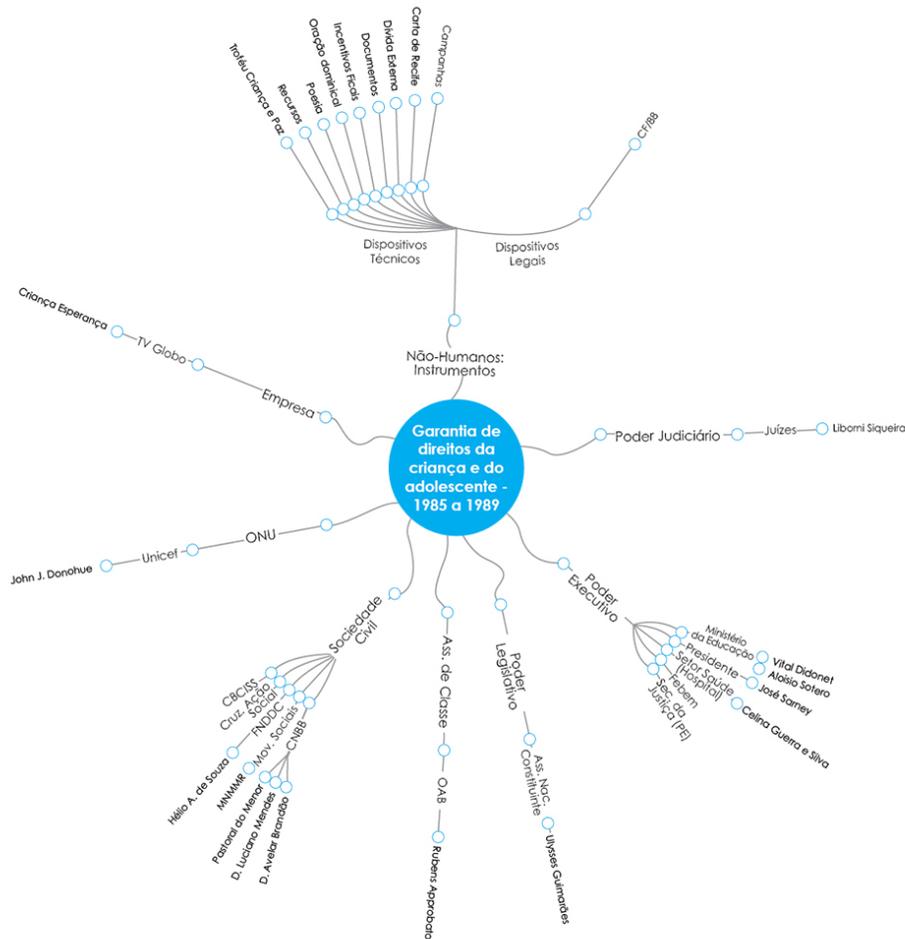
5. A escolha desta mídia foi realizada porque o Jornal O Globo, juntamente com os jornais Folha de São Paulo, Correio Brasiliense e O Estado de São Paulo, é um dos jornais impressos com maior influência, tiragens e circulação no Brasil (ANJ, 2014), além de possuir uma plataforma online de busca muito bem estruturada e com diversas opções para filtrar as pesquisas realizadas.

6. Para a coleta dos dados foi realizado um recenseamento das notícias veiculadas na base digital do Jornal O Globo. A pesquisa de notícias foi realizada duas vezes com a expressão exata “direitos da criança” e “direitos da criança e do adolescente”. Para filtrar os resultados encontrados foram consideradas as notícias veiculadas na sessão “O país” entre o período de 1985 a julho de 2015. Excluindo-se os resultados repetidos, a busca totalizou 283 notícias. Foram então priorizadas e agrupadas as notícias mais relevantes que envolviam controvérsias de destaque para a construção do texto final, sendo utilizadas na análise final 87 notícias.

7. A busca foi feita usando como filtro os termos “direitos” and “crianças e adolescentes”. Esta etapa totalizou 379 artigos. Para análise dos artigos encontrados, foi utilizado o software EndNote® para refinar as referências encontradas, excluindo artigos repetidos e selecionando os artigos das áreas das Ciências Sociais, Saúde e Educação, referentes a realidade brasileira. Assim na interpretação dos dados foram considerados 123 artigos.

8. A coleta de dados foi realizada a partir de um levantamento das principais leis que regem a matéria sobre os direitos da criança e do adolescente no Brasil, efetuada em setembro de 2015, no Portal da Legislação do Governo Federal, com o termo “criança or adolescente”, também entre o período de 1985 a 2015. A busca resultou em 262 atos legais, dentre eles: 01 Constituição Federal, 01 Estatuto da Criança e do Adolescente, 184 decretos, 13 medidas provisórias, 02 emendas constitucionais e 61 leis ordinárias. Foram utilizadas na pesquisa a Constituição Federal, o ECA, as emendas constitucionais e as leis, totalizando 65 documentos legais.

tivação seria o caminho para fazer com que as crianças e adolescentes brasileiros tivessem seus direitos garantidos, numa perspectiva republicana (de universalização). Temos aqui um importante período de denúncias e de mobilização na arena pública, que será o motor de avanços institucionais na década seguinte. Nesse período, destaca-se o papel da Igreja Católica, dos movimentos sociais nascentes e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) como importantes porta-vozes da garantia de direitos de crianças e adolescentes.



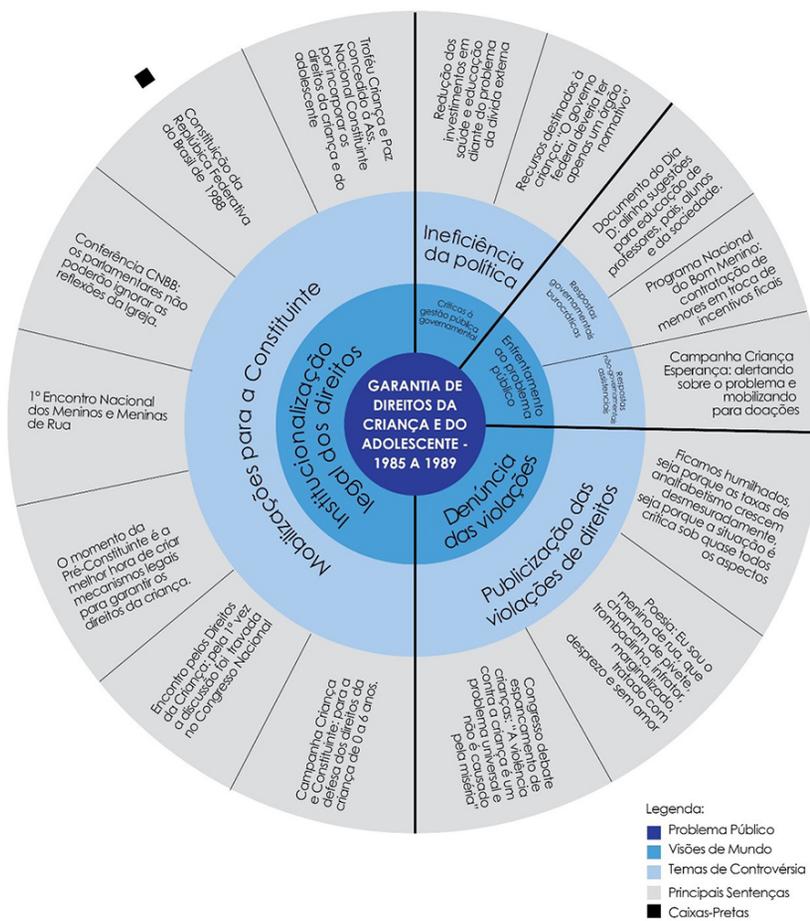
**Figura 1** - Representação dos principais atores-rede no debate na arena pública da criança e adolescente – década de 1980. Atores-rede mapeados, 1980.

Fonte: Elaboração própria.

Porém, quando analisamos o debate dos anos 1990 observamos uma mudança na balística da arena pública, denotando que o foco principal de atenção passa a ser o combate à violação de direitos. No lugar da preocupação com proteção integral (motor das mobilizações pela Constituinte), o debate se concentra em questões voltadas a conhecer e investigar os casos de violações de direitos, imputando responsabilidade legal e moral aos responsáveis (CEFAI, 2017). Nesse período se ampliam controvérsias sobre crianças e



político) um esforço de identificar, mensurar e compreender mais profundamente por meio de experimentações e pesquisas sistemáticas as causas e consequências da violação de direitos no país. Há uma maior preocupação dos atores para a responsabilização penal dos agressores e violadores de direitos. Diversas campanhas contra as violações são realizadas e é feita pressão contra o Poder Judiciário para agilizar os processos de punição. Além disso, são criadas diversas leis, definindo novos crimes e intensificando as penas sobre diversos tipos de violências cometidas contra crianças e adolescentes.

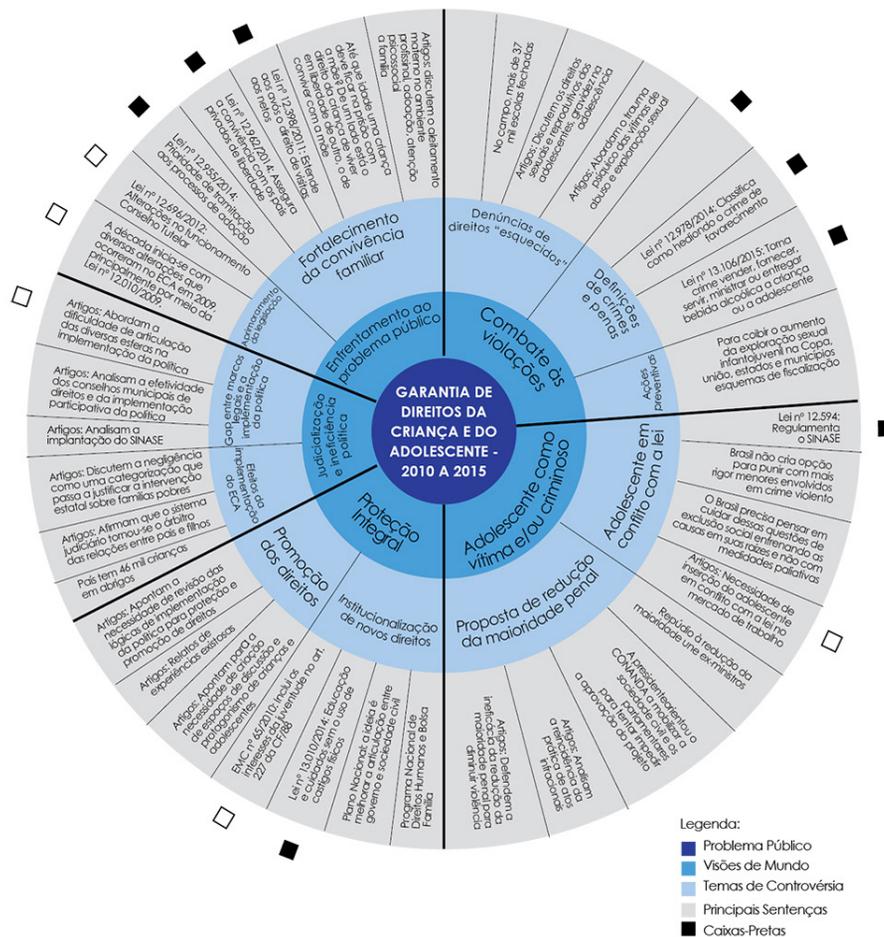


**Figura 3** - Representação das principais controvérsias no debate da arena pública da garantia de direitos – década de 1980. Principais controvérsias mapeadas – 1980.

Fonte: Elaboração própria.

Um importante debate que emerge nos anos 2000, e se intensifica em 2010, traz uma crítica à distância entre aquilo que foi instituído na legislação e os instrumentos para a operacionalização da política e os seus efeitos. Percebemos então, mais recentemente, uma discussão sobre o formalismo, a ineficiência e a incapacidade da política para responder aos inúmeros casos de violação, bem como as consequências não desejáveis da opção pela

institucionalização e judicialização como soluções. Apesar da legislação ter instituído novos princípios orientadores como a proteção integral, bem como novas formas de fazer, incentivando a articulação e a descentralização político-administrativa, com a municipalização da política, o debate denuncia a permanência de visões de mundo, de práticas e instrumentos, que parecem apenas “mudar de nome” após a promulgação do ECA.



**Figura 4** - Representação das principais controvérsias no debate da arena pública da garantia de direitos – década de 2010. Principais controvérsias mapeadas – 2010.

Fonte: Elaboração própria.

Essa visão de “fracasso da política” se intensifica em 2010 sobre os efeitos da implementação do ECA, após seus 20 anos de promulgação, reabrindo diversas “caixas-pretas” e trazendo reflexões sobre a baixa efetividade da política, suas estratégias e instrumentos. Nesse sentido, destaca-se o debate sobre outras formas de garantir direitos, para além da institucionalização como o fortalecimento da convivência familiar e comunitária ou ainda a revalorização de uma visão de proteção integral, a partir de uma lógica preventiva e de universalização de direitos e não apenas punitiva e de combate à violação. Quanto a esses

aspectos, o debate acadêmico recente parece assumir uma importante função de “lançador de alerta” (CHATEAUREYNAUD, 2009). Por outro lado, o retorno sobre as discussões da maioria penal em 2015 e 2016 traz para o centro do debate “antigas” visões ou concepções do problema que já pareciam superadas ou estabilizadas, como a noção do “menorismo” ainda bastante presente em alguns argumentos. A “hegemonia cultural” parece nesse caso ainda exercer influência sobre a ecologia da experiência pública (CEFAÏ, 2017).

Em síntese, essa trajetória indica que ocorre um processo de “avaliação pública” da questão da garantia de direitos, organizando uma “explicação” sobre o problema público suas causas, responsáveis, bem como um “julgamento” sobre suas consequências e os meios que devem ser adotados para evitá-las (CEFAÏ, 2017). Nessa avaliação pública a tríade institucionalização, regulação e judicialização parece ser o principal caminho adotado para fazer face aos problemas públicos enfrentados e promover a garantia de direitos de crianças e adolescentes. Os efeitos dessa escolha levaram a inúmeras distorções que hoje estão sendo questionadas no debate público, reabrindo as caixas-pretas e gerando novas controvérsias sobre temas antes estabilizados (LATOURE, 2012). Dentre essas destacam-se: (i) uma hipervalorização dos aparatos institucionais-legais no enfrentamento ao problema público, especialmente aqueles ligados à violação de direitos; (ii) um tratamento das crianças e dos adolescentes como “beneficiários” da política, vistos ora como vítimas, ora como culpados, mas estando longe do debate público; (iii) uma desvalorização do papel central da família e das comunidades, como estabelecido na Constituição de 1988; e (iv) um olhar para a garantia de direitos ligada, especialmente, ao combate às violações, em uma concepção mais punitiva do que preventiva ou de promoção.

### 3.2 SEGUINDO OS ATORES-REDE QUE “PERFORMAM” O SGDCA EM FLORIANÓPOLIS (ESCALA MESO)

O momento da pesquisa de campo objetivou compreender como os principais atores-rede “performam” o SGDCA em Florianópolis e quais as consequências em termos de inovação social na arena pública do município. Como estratégia principal de investigação foi utilizada a observação direta com postura etnográfica (ANDION; SERVA, 2006). A pesquisa de campo foi iniciada no mês de julho de 2014 e finalizada em agosto de 2015, totalizando um ano e um mês de imersão no campo.

O processo de observação da escala meso ocorreu especialmente durante a realização do Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI), programa de extensão da Universidade realizado em parceria com uma OSC local. O objetivo era de promover o desenvolvimento institucional de 15 OSCs registradas no CMDCA de Florianópolis e fortalecer a rede do SGDCA do município. Encontros e oficinas foram desenvolvidas com 30 gestores dessas OSCs, durante um ano, entre julho de 2014 e julho de 2015. O processo de formação de mais de 100 horas, além de tratar de aspectos organizacionais, proporcionou aos participantes uma reflexão sobre sua participação no SGDCA. Para tanto, foram promovidos quatro seminários e uma oficina com a participação de outros atores de organizações públicas e privadas envolvidos com a política. Esse processo resultou na co-construção da *Agenda Colaborativa para o Fortalecimento do Sistema de Garantias de Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis*, contendo um diagnóstico sobre a garantia de direitos na cidade, além de propostas de soluções. Essa agenda foi construída de forma participativa

com mais de 80 gestores da política<sup>9</sup> e também cerca de 130 crianças e adolescentes<sup>10</sup> de escolas públicas e privadas do município.

Além da participação no PDI, foram acompanhados sistematicamente, entre novembro de 2014 e agosto de 2015, 08 reuniões do CMDCA, 06 da Comissão de Políticas Públicas do CMDCA e 03 reuniões do Fórum de Políticas Públicas de Florianópolis. Estes se configuram como importantes espaços de articulação e discussão da política de garantia de direitos das crianças e adolescentes do município.

O trabalho de campo permitiu identificar os principais atores-rede e suas relações no processo de garantia de direitos da criança e do adolescente da cidade, sintetizados na Figura 5. Além disso, mais do que identificar esses atores, o acompanhamento das cenas de pesquisa permitiu captar e identificar as controvérsias em torno das quais se mobilizavam e engajavam os gestores, as crianças e os adolescentes.

Os resultados evidenciam que a coprodução de soluções para os problemas não se dá apenas pelo compartilhamento de opiniões convergentes e colaborativas. Ela se produz numa arena de argumentação e de disputas. Essa arena pública no município não é um simples espaço de sobreposição e reprodução das preocupações discutidas em escala macro e traz à tona aspectos distintos daqueles que aparecem no plano nacional.

Embora se perceba a mesma tendência que na esfera nacional, de maior atenção no controle e proteção do que na promoção dos direitos, denotando uma postura mais reativa, os atores municipais demonstram uma grande preocupação com os meios de operacionalização da política. Nas preocupações e argumentos desses atores há uma ênfase nas formas de organização, nos processos e nos recursos para colocar a política em prática.

Dentre as principais controvérsias levantadas pelos gestores da política destacam-se:

1. A frágil participação do poder público municipal junto ao CMDCA;
2. A falta de articulação entre os atores da rede e entre as políticas públicas voltadas para as crianças e adolescentes do município;
3. A fraca mobilização e engajamento dos atores com o Plano Municipal dos Direitos das Crianças e Adolescentes do Município, pouco divulgado e conhecido;
4. A assimetria na relação entre a Prefeitura e as oscs que são vistas como entidades prestadoras de serviços, sobretudo de assistência social às crianças e adolescentes;
5. A ausência de diagnósticos precisos sobre a situação da criança e do adolescente do município;
6. A relação conflituosa entre o CMDCA e o Conselho Tutelar;
7. A falta de transparência do Fundo para Infância e Adolescência;

9. Entre eles representantes das secretarias da prefeitura, do sistema judiciário, além dos conselhos de direitos, conselho tutelar, fóruns de políticas públicas e diversas organizações da sociedade civil.

10. As crianças e adolescentes construíram um pré-diagnóstico por meio do *Facebook* através da *fanpage* do CMDCA e participaram da construção da agenda por meio de encontro presencial realizado na Pré-Conferência Municipal.

8. O baixo grau de envolvimento do Poder Legislativo local e;
9. A pouca representatividade e engajamento dos atores do campo da criança e do adolescente nos fóruns e espaços de articulação.



Figura 5 - Representação dos principais atores-rede na arena pública da criança e do adolescente de Florianópolis.

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que as questões públicas que mobilizam os gestores se distanciam das preocupações das crianças e dos adolescentes, os quais nos seus argumentos defenderam uma política que lhes dessem mais voz e respondessem às situações problemáticas que eles enfrentavam no dia a dia: como o *bullying* e a violência nas escolas, aulas maçantes e pouco atraentes, falta de oportunidades de inserção no mercado de trabalho e na vida adulta, falta de espaços de diálogo com professores e diretores na escola, ausência de espaços e opções de cultura e lazer na cidade, violência policial, saúde pouco sensibilizada para questões específicas dos jovens. Na pesquisa também ficou evidente que crianças e adolescentes querem ser vistos e atuar como sujeitos e não beneficiários da política.

A dissonância não aparece apenas entre discurso e prática dos gestores e jovens, mas também no âmbito na própria gestão pública (entre secretarias da Prefeitura e entre poderes) e entre gestores públicos e gestores de OSCs. Há uma grande pluralidade de atores, instituições e interesses (nem sempre compatíveis) que incidem no âmbito da ação pública municipal e há uma evidente dificuldade de coordenação coletiva e ação articulada entre eles. O ECA e a legislação que regulamenta o SGDCA (Conanda nº 116/2006) incumbem o CMDCA como ator chave pela articulação das políticas públicas do campo, porém, conforme observado, esse não consegue na prática cumprir esse papel.

A análise na escala meso (do município) evidencia um claro descompasso entre os dispositivos institucionais e legais e a regulação da política, suas práticas e suas consequências reais na vida das crianças, adolescentes e suas famílias. Mas como os atores fazem face a isso no seu cotidiano? Para responder a essa pergunta foi feita uma etnografia junto ao Conselho Tutelar do município. Os resultados dessa etapa são discutidos a seguir.

### 3.3 ACOMPANHANDO A EXPERIÊNCIA DO CONSELHO TUTELAR (ESCALA MICRO)

O terceiro momento da pesquisa ocorreu a partir do acompanhamento sistemático de atividades do Conselho Tutelar (CT) da região Norte de Florianópolis. O Conselho Tutelar é um órgão permanente e autônomo, acionado sempre que ocorre uma violação de direitos ou sob ameaça disso acontecer. Uma das principais funções do Conselho Tutelar é a desjurisdicionalização do atendimento. Criado a partir do ECA, seu objetivo era retirar do poder judiciário os casos que não exigiam, *a priori*, uma decisão judicial, para possibilitar sua resolução no âmbito das relações comunitárias e administrativas.

No início de 2015, foram realizadas quatro visitas de sensibilização e apresentação da proposta de estudo. A partir de então, o acompanhamento sistemático das atividades do Conselho Tutelar foi iniciado em fevereiro de 2015 e ocorreu até junho de 2015, realizadas no mínimo três vezes por semana, por meio da participação nas atividades regulares na sede administrativa do Conselho Tutelar da Região Norte e também em reuniões externas.

O CT Norte é um dos quatro conselhos de Florianópolis que são responsáveis para atender a criança ou o adolescente em situação de risco no município, realiza atendimento diário das 8h às 18h e plantão de 24 horas para os casos emergenciais, por meio de aparelho telefônico celular que fica sob responsabilidade do conselheiro de plantão escalado para assumir a função. Integram a equipe do CT Norte, cinco conselheiros tutelares, dos quais quatro são do sexo feminino e um do sexo masculino. Dois possuem formação superior completa em Serviço Social, dois estão finalizando a graduação, um em Pedagogia e outro em Serviço Social e um deles não possui formação de nível superior. Eles possuem suporte de uma equipe administrativa vinculada à Semas, formada por uma técnica administrava, uma notificadora, um estagiário, dois motoristas, uma recepcionista e uma auxiliar de serviços gerais.

Como resultado do processo, foi possível acompanhar e descrever o “campo da experiência” dos conselheiros tutelares, marcado por uma profunda precariedade de meios de atuação e de resolução dos problemas enfrentados. A realidade do Conselho Tutelar se caracteriza por uma grande demanda e uma baixa capacidade de atendimento e resolutivida-

de, o que gera frustração nos conselheiros e também nas crianças e adolescentes e famílias atendidos. Há demanda reprimida no acompanhamento de diversas famílias e demora no acesso ao serviço. Por exemplo, uma criança que sofreu abuso sexual, só poderia realizar acompanhamento psicológico regular após mais de seis meses do ocorrido, pela falta de profissionais que realizavam esse acompanhamento. Aproximadamente 35 novos casos por mês eram distribuídos para acompanhamento. Cada caso deveria ser acompanhado por um conselheiro tutelar que se responsabilizava sozinho pelo atendimento até a sua resolução e também por promover as articulações necessárias para isso.

Diante desse quadro, embora tenha como papel ser uma instância de negociação e resolução de conflitos, evitando a judicialização para a garantia dos direitos, os conselheiros tutelares acabavam atuando, na prática, como um dos agentes promotores de judicialização. Isso porque a principal estratégia que “restava” como alternativa de resolução (diante da completa falta de meios para uma ação mais preventiva) acabava sendo o litígio encaminhado para ser resolvido pelo Poder Judiciário e/ou Ministério Público. Essa prática fazia com que o Conselho Tutelar fosse percebido pelos demais atores do SGDCA como um órgão essencialmente punitivo e fiscalizador. Isso porque sua ação concentra-se essencialmente nos efeitos das violações – sem dar conta de promover ações de enfrentamento das suas causas – o que resultava muitas vezes na estigmatização das crianças e adolescentes atendidos que sofriam duas vezes o efeito da precarização da política.

O acompanhamento das práticas junto ao Conselho Tutelar, possibilitou compreender melhor aquilo que é vivido e sentido pelos atores envolvidos diretamente com as “situações problemáticas” que a ação pública pretende responder. Evidenciou-se aqui a profunda distância entre os dispositivos legais e institucionais e as consequências dessa ação que parece resultar no contrário do que se pretende: que é uma ação em rede articulada que promova a proteção integral de crianças e adolescentes.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS: INTERRELACIONANDO ESCALAS PARA COMPREENDER A “PERFORMANCE” DO SGDCA E SUAS CONSEQUÊNCIAS**

Esse trabalho pretende oferecer duas contribuições principais para o debate sobre políticas públicas voltadas para a garantia das crianças e adolescentes no Brasil. Primeiramente, propõe um enfoque teórico analítico particular para compreensão dessa política pública e suas consequências, inspirando-se na sociologia pragmática. Tal enfoque possibilitou acessar e fazer uma leitura das diferentes arenas públicas no qual a “ação pública” se “performa” e inter-relacioná-las, buscando compreender os seus efeitos em termos de inovação social. Assim, a segunda contribuição refere-se aos resultados e às conclusões do estudo de caso junto ao SGDCA de Florianópolis que ajudam a refletir sobre os alcances e limites da política junto às crianças e adolescentes do município. Nesse sentido, finalizamos esse artigo (re)ligando as escalas de análise e ressaltando as conclusões do estudo.

A análise da *performance* do SGDCA de Florianópolis evidencia que o governo não é o único responsável e protagonista pela garantia de direitos da criança e do adolescente e pela formulação e implementação de políticas públicas. O caso ilustra bem os argumentos teóricos explicitados neste artigo que afirmam que as políticas públicas na atualidade abrangem uma multiplicidade de atores que se engajam em “experiências dos problemas

públicos” (CEFAI; TERZI, 2012) em diferentes momentos e escalas espaciais, o que exige reposicionar o olhar analítico para percebê-las enquanto “ações públicas”.

Múltiplos atores-redes se encontram e também conflitam nas arenas públicas que compõem o SGDCA, que são, ao mesmo tempo, espaços de argumentação, de controvérsias e de construção de acordos (CHATEAURAYNAUD, 2009). Quando analisamos as três escalas em interação, percebemos que no município e nas práticas cotidianas os atores-rede se apoiam em algumas referências do debate público da arena macro (CHATEAURAYNAUD, 2009). Observa-se uma mesma tendência no município que na esfera nacional, de focalização nas linhas do controle e da assistência e proteção especial a crianças e adolescentes, denotando uma concepção reativa, preocupando-se mais em investigar e imputar responsabilidades nos casos de violação (controle) do que na proteção e promoção de direitos.

Por outro lado, a arena local não é um simples espaço de sobreposição e reprodução das preocupações nacionais. Enquanto na arena nacional são evidentes os debates sobre o combate a violação de direitos, por meio de denúncias, investigação e punição, os temas mais quentes do debate na arena local são a necessidade de mobilização de recursos (sobretudo financeiros), o déficit administrativo/institucional e a garantia da manutenção dos serviços. Em suma, há uma evidente preocupação com os “meios de operacionalização da política”.

Do que foi exposto, constata-se: (i) primeiro que o que mobiliza os atores locais ou os operadores da política são as questões mais emergenciais que afetam o seu dia a dia e que estão relacionados com a gestão da política; e (ii) segundo, que essa concentração na emergência e nas questões “meio” deixam de lado o debate sobre outros importantes aspectos da ação pública, especialmente aqueles ligados à garantia de direitos numa perspectiva de universalização e proteção integral.

Destaca-se que essas questões que mobilizam e engajam os gestores e profissionais, como mencionado, se distanciam daquilo que parece preocupar as crianças e os adolescentes, pouco presentes nos espaços de debate seja em âmbito nacional ou local. Estes nos seus argumentos defenderam uma política que lhes dê mais voz e responda às situações problemáticas que eles enfrentam no dia a dia. Desse modo, as crianças e adolescentes do município também se colocam como um “público” e se posicionam, com ocorreu na pré-conferência do CMDCA, deixando claro que querem ser ouvidos enquanto sujeitos da política.

Do lado dos operadores da política, observa-se uma grande frustração pela incapacidade de atender às demandas e pela baixa resolutividade nos casos mais graves. Isso porque há grande dificuldade prática em trabalhar a intersetorialidade e a transversalidade entre as secretarias municipais, agravando-se ainda mais se considerar a integração e cooperação entre poder público e OSCs. Mesmo estas últimas ocupando posição central nos espaços de articulação, suas agendas não são compartilhadas e há pouca atuação interorganizacional para resolver problemas públicos e demandas transversais das crianças, adolescentes e das famílias. Em muitas situações a manutenção das organizações, das estruturas e dos processos administrativos parece se tornar um fim em si mesmo, desfocando o olhar, o objetivo e motivação da ação pública de garantir os direitos da criança e do adolescente.

Esta tendência se fortalece pela maneira como o poder público se relaciona com as OSCs – essas últimas responsáveis por grande parte dos serviços de promoção de direitos oferecidos no município – predominando uma perspectiva de “terceirização” da política pública que se estabelece principalmente por meio do instrumento de convênio. Essa perspectiva parece mais agravada frente a problemática do contexto atual de crise econômica, com crescente corte de repasse de verbas e investimentos em serviços públicos. Nesse sentido, percebe-se que a maioria dos esforços de mobilização são empreendidos pelos atores-rede do município para garantir condições mínimas de funcionamento para o SGDCA.

Ao que parece, quanto mais a lógica do debate público e da mobilização vai no sentido de garantir as condições de sobrevivência e de manutenção dos serviços, menos os atores-rede conseguem investir em processos de “problematização” e “publicização” necessários para que o problema saia de seu círculo restrito, fazendo emergir um “processo político” (CEFAÏ, 2017). Como consequência percebe-se que a questão dos direitos das crianças e adolescentes torna-se um tema de interesse, principalmente, entre aqueles que já atuam no campo e que, diante do quadro de fragilidade institucional e política, se sentem cada vez mais impotentes em fazer face às situações problemáticas enfrentadas.

Diante desse quadro, observa-se muito mais regularidade e reprodução do que inovação social na *performance* do SGDCA, o que se evidencia em todas as escalas de análise. Mudar esse quadro, ao nosso ver, implica necessariamente ampliar o debate e o engajamento (para além de questões operacionais e de gestão). Isso porque inovação social – enquanto coprodução de soluções duráveis para os problemas públicos (ANDION et al, 2017) – não ocorre em qualquer situação. Enfrentar situações problemáticas (diferentemente de sofrer ou ainda de se compadecer dessas situações) pressupõe uma “capacidade crítica” (CHATEAUREYNAUD, 2011) dos coletivos envolvidos, ou seja, um questionamento da atitude natural, essencial para emergência de processos de pesquisa pública (QUÉRÉ; TERZI, 2015; CEFAÏ, 2017). Tais processos – impulsionadores de co-construção e a difusão do conhecimento sobre o problema público e importantes vetores de inovação social – parecem ainda escassos nas arenas da garantia de direitos de crianças e adolescentes seja em âmbito nacional, seja em âmbito local.

Parafraseando Dewey (1927) pode-se concluir que para fazer avançar a proteção integral de crianças e adolescentes na prática é importante reforçar pesquisas sistemáticas, contínuas e articuladas, envolvendo os próprios atores-rede dessa arena pública – em especial as crianças, os adolescentes e suas famílias – de forma a construir uma opinião e uma ação públicas mais efetivas.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, C. et al. Civil society and social innovation in the public sphere: A pragmatic perspective. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p.369-387, 2017.
- ANDION, C; SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS – ANJ. Os jornais do Brasil com maior circulação. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/maiores-jornais-do-brasil>>. Acesso em: 25 out. 2015.

BACHARACH, P.; BARATZ, M.S. Two faces of power. **The American Political Science Review**, v. 56, n. 4, 1962, p. 947-952.

BARTHÉ, Y. et al. Sociologie pragmatique: mode d'emploi. **Politix**, v. 103, p. 175-204, 2013.

BERNIER, L; BOUCHARD, M; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: New mechanisms for mediating between the individual, collective and general interest in Quebec. **Annals of Public and Cooperative economics**, v. 74, n. 3, p. 321-348, 2003.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **On justification: economies of worth**. Oxford: Princeton University Press, 2006.

BOULLOSA, R. de F. Mirando ao Revés nas Políticas Públicas: notas sobre um percurso de pesquisa. **Pensamento & Realidade**, v. 28, n. 3, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: versão atualizada até a Emenda n. 30/2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 10 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, DF: Senado Federal. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acesso em: 10 out. 2014.

BUCCI, M.P.D. O conceito de política pública em direito. In: BUCCI, M.P.D. **Direito administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAJAIBE-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, 2014.

CALLON, M.; LATOUR, B. Unscrewing the big leviathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them do so. In: KNORR-CETINA, K.; CICOUREL, A.V. (org.). **Toward an integration of micro and macro sociologies**. Londres: Routledge, 1981.

CEFAÏ, D. Investigar los problemas públicos: con y más allá de Joseph Gusfield. Prefácio. In: GUSFIELD, J. R. **La cultura de los problemas públicos los conductores alcoholizados y el orden simbólico**. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2014.

\_\_\_\_\_. Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da ação coletiva. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 2009.

\_\_\_\_\_. Públicos, Problemas Públicos, Arenas Públicas. O que nos ensina o Pragmatismo (Parte 1). **Novos Estudos**. CEBRAP. v. 36, p. 187-213, 2007.

\_\_\_\_\_. ¿Qué es una arena pública? Algunas pautas para un acercamiento pragmático. In: CEFAÏ, D.; JOSEPH, I. (org.). **La herancia del pragmatismo. Conflictos de urbanidad y pruebas de civismo**. La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube, p. 51-81, 2012.

CEFAÏ, D.; TERZI, C. **L'expérience des problèmes publics**. Paris: Perspectives Pragmatistes, 2012.

- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, v. 295, p. 2010-2013, 2008.
- CHATEURAYNAUD, F. Pragmatique des transformations et sociologie des controverses. In: CHATEURAYNAUD, F.; COHEN, Y. **Histoires pragmatiques. Raisons Pratiques**. Paris: Editions de l'EHESS, 2016. p. 349-385.
- \_\_\_\_\_. Das disputas comuns à violência política: a análise das controvérsias e a sociologia dos conflitos. **Enfoques**, v. 11, n. 1, 2012.
- \_\_\_\_\_. Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique. Paris: Petra, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Public controversies and the pragmatics of protest. Towards a ballistics of collective action**. Paris: EHESS, 2009.
- COMPARATO, F.K. Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas. In: BANDEIRA DE MELLO, C.A. (org.). **Estudos em homenagem a Geraldo Ataliba**. v. 2. São Paulo: Malheiros, 1997.
- CONANDA. Resolução n. 113, de 19 de abril de 2006. **Sistema de Garantia de Direitos de Crianças e Adolescentes**. Brasília: Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, 2006. Disponível em: <<http://dh.sdh.gov.br/download/resolucoes-Conanda/res-113.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2015.
- DENHARDT, J.; DENHARDT, R. **The new public service: Steering, not serving**. New York: Sharpe, 2003.
- DEWEY, J. **The Public and Its Problems**. Chicago: Swallow Press, 1927.
- DIGIÁCOMO, M. J.; DIGIÁCOMO, I de A. **ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente anotado e interpretado**. 2. ed. São Paulo: FDT, 2011.
- DROR, Y. **Design for policy sciences**. Nova York: American Elsevier Pub. Co., 1971.
- DUBET, F. **L'expérience sociologique**. Paris: Seuil, 2010. p. 89-97.
- DUNN, W. **Public Policy Analysis: an Introduction**. Englewood Cliff: Prentice Hall, 1981.
- DYE, T. **Policy Analysis: what governments do, why they do it, and what difference it makes**. University of Alabama, 1976.
- FARAH, M. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-36, 2011.
- FERNANDES, M.M.A. **Políticas públicas**. São Paulo: Publifolha, 2010.
- FISCHER, F.; FORESTER, J. (org.). **The argumentative turn in policy analysis and planning**. Durham: Duke University Press, 1993.
- FREGA, R. Quést-ce qu' une pratique? In: CHATEURAYNAUD, F.; COHEN, Y. **Histoires pragmatiques. Raisons pratiques**. Paris: Editions de l'EHESS, 2016. p. 321-347.
- GIULIANI, M. Livello del gioco. In: CAPANO, G.; GIULIANI, M. **Dizionario di Politiche Pubbliche**. Roma: Carocci, 2005.
- GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday life**. 1959.

- HABERMAS, J. **Mudança estrutural na esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- HAJER, M. Policy, without polity? Policy analysis and the institutional void. **Policy Sciences**, n. 36, 2003, p 175-95.
- HECLO, H. Policy analysis. **British Journal of Political Science**, v. 2, n. 1, p. 83-108, 1972.
- HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política Pública: Seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral**. Tradução técnica de Francisco G. Heidemann. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS – ICOM. **Sinais Vitais: Crianças e Adolescentes em Florianópolis**. Florianópolis: 2017.
- KOOIMAN, J. **Modern governance: new government-society interactions**. Londres/Califórnia: Newbury Park/Sage, 1993.
- LASCOUMES, P.; LE GALÈS, P. **Sociologia da Ação Pública**. Maceió: EDUFAL, 2012.
- LASWELL, H. **Politics: who gets what, when and how**. Cleveland: Meridian Books, 1936.
- LATOUR, B. **Course: Scientific Humanities**. Paris. – Sciences Po. – MOOC from the FUN-2014. Disponível em: <<https://www.sciencespo.fr/en>>. Acesso 01 mai. 2014.
- LATOUR, B. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede**. Salvador: EDU-FBA, 2012.
- \_\_\_\_\_. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. **Actor-network theory and after**. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Jamais fomos modernos: um ensaio sobre antropologia simétrica**. São Paulo: Editora 34, 1994.
- LAW, J. After ANT: complexity, naming and topology. In: LAW, J; HASSARD, J. **Actor-network theory and after**. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.
- LEHTOLA, V.; STAHLÉ, P. Societal innovation at the interface of the state and civil society. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 27, n. 2, p. 152-174, 2014.
- LIVET, P.; THÉVENOT, L. **Les catégories de l'action collective. Analyse économique des conventions**. Paris: Presses Universitaires de France, 1994.
- MASSA-ARZABE, P.H. Dimensão jurídica das políticas públicas. In: BUCCI, M.P.D. **Direito Administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MEAD, G. H. **Mind, self and society form the standpoint of a social behaviourist**. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MILANI, C. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.

- MORAES, R.L.; ANDION, C. Civil Society and Social Innovation in Public Arenas in Brazil: Trajectory and Experience of the Movement Against Electoral Corruption (MCCE). **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 2018, v. 29, n. 4, p. 801-818.
- OSBORNE, S.P. The new public governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.
- PAES DE PAULA, A.P. **Repensando os estudos organizacionais**: para uma nova teoria do conhecimento. São Paulo: FGV, 2015.
- PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013>>. Acesso em: 01 set. 2016.
- QUÉRÉ, L.; TERZI, C. Pour une sociologie pragmatiste de l'expérience publique. Quelques apports mutuels de la philosophie pragmatiste et de l'ethnométhodologie. **SociologieS**. [en ligne]. Dossiers. Pragmatisme et sciences sociales: explorations, enquêtes, expérimentations, p. 1-18, 2015.
- REGONINI, G. **Capire le politique publique**. Bologna: Il Mulino, 2001.
- RHODES, R.A.W. The new governance: governing without government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, 1996, p. 652-667, 1997.
- SALAI, R.; THEVENOT, L. **Le Travail**: marchés, règles et conventions. Paris: Economica-INSEE, 1986.
- SCHNEIDER, A.; INGRAM, H. Social construction of target populations: Implications for politics and policy. **American political science review**, v. 87, n. 2, p. 334-347, 1993.
- SECCHI, L. **Análise de Políticas Públicas. Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 1. ed., 2016.
- \_\_\_\_\_. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2. ed., 2013.
- SOUZA, C. et al. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.
- STONE, D. **Policy Paradox. The Art of Political Decision Making**. New York: W.W. Norton & Company, 2002.
- THOENIG, J.-C.; DURAN, P. L'Etat et la gestion publique territoriale. **Revue française de science politique**, v. 46, n. 4, p. 580-623, 1996.
- TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Brasil ainda tem 2,5 milhões de crianças e jovens fora da escola, a maioria entre 15 e 17 anos**. Abril, 2017. Disponível em: <<https://www.todospelaeducacao.org.br/reportagens-tpe/41690/brasil-ainda-tem-25-milhoes-de-criancas-e-jovens-fora-da-escola-a-maioria-entre-15-e-17-anos/?pag=ultima>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- UNICEF. **A agenda pela infância 2015-2018. Desafios e propostas eleições**. Fundo das Nações Unidas para a Infância, 2014. Disponível em: <[http://www.unicef.org/brazil/pt/UNICEF\\_agenda2014.pdf](http://www.unicef.org/brazil/pt/UNICEF_agenda2014.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2015.

UNICEF. **Infância e adolescência no Brasil**. Fundo das Nações Unidas para a Infância, 2014. Disponível em: <<http://www.unicef.org/brazil/pt/activities.html>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

VENTURINI, T. Diving in magma: How to explore controversies with actor-network theory. **Public understanding of science**, v. 19, n. 3, p. 258-273, 2010.

\_\_\_\_\_. Building on faults: how to represent controversies with digital methods. **Public Understanding of Science**, v. 21, n. 7, p. 796-812, 2012.

VENTURINI, T. et al. Designing Controversies and their Publics. **Design Issues**, v. 31, n. 3, p. 74-87, 2015.

WEIMER, D.; VINING, A.R. **Policy Analysis: Concept and Practice**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.

WESTWOOD, R.; CLEGG, S. The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics and Paradigms. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. **Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

---

Data de Submissão: 22/09/2016.

Data de Aprovação: 28/09/2017.



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## MERITOCRACIA ENQUANTO FERRAMENTA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NA CAPTURA DA SUBJETIVIDADE E INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA REFLEXÃO CRÍTICA

Meritocracy as a tool of managerial ideology in the capture of subjectivity and individualization of labor relations: a critical reflection

Alexandre Hochmann Béhar\*

### RESUMO

Apresentando-se como uma das palavras de ordem da gestão organizacional contemporânea, a meritocracia tem sua compreensão relacionada ao contexto sócio-histórico e modifica-se através do tempo. Neste sentido, a atual conotação do conceito coincide com transformações ocorridas nas relações de trabalho, nas últimas décadas do século XX. Neste novo contexto, o caráter de dominação ideológica destas flexíveis relações profissionais haveria atuado para o sequestro da subjetividade dos trabalhadores e da precariedade subjetiva, em favor dos interesses organizacionais. Assim, o objetivo deste ensaio teórico é propor uma reflexão crítica sobre o conceito atual da meritocracia enquanto uma ferramenta da ideologia gerencialista, decorrente das transformações nas relações de trabalho nas décadas finais do século passado. Pretende-se, portanto, contribuir para debate a partir de uma perspectiva crítica da ideologia, como alternativa à difundida classificação das dimensões ideológica e afirmativa, possibilitando também ação reflexiva para emancipação individual e transformação da realidade social.

**Palavras-chave:** Meritocracia; Ideologia gerencialista; Sequestro da subjetividade; Flexibilização das relações de trabalho.

### ABSTRACT

Present as one of the slogans of contemporary organizational management, the understanding related to meritocracy is adjusted to the socio-historical context and changes over time. In this sense, the current understanding of the concept coincides with transformations that occurred in labor relations in the last decades of the twentieth century. However, the character of ideological domination of these flexible professional relations would have acted for the sequestration of the workers' subjectivity and their subjective precariousness, in favor of organizational interests. Thus, the objective of this theoretical essay is to propose a critical reflection on the current understanding of meritocracy as a tool of managerialist ideology, resulting from the transformations in labor relations in the final decades of the last century. It is intended, therefore, to contribute to the debate about the concept from a critical perspective of ideology, as an alternative to the widespread classification of the ideological and affirmative dimensions, also allowing reflexive action for individual emancipation and the transformation of social reality.

**Keywords:** Meritocracy; Managerialist Ideology; Capture of Subjectivity; Flexibilization of Labor Relations.

\* Professor de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Pernambuco. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: alexandre.behar@pesqueira.ifpe.edu.br. ORCID: 0000-0002-8354-7866

## INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico tem como objetivo propor uma reflexão crítica da meritocracia no âmbito organizacional contemporâneo. Esta necessidade decorre, principalmente, da dificuldade associada a tal compreensão, além do fato de que, em sua dimensão conceitual mais ampla, “[...] a meritocracia aparece diluída nas discussões sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do Estado, neoliberalismo, competência, produtividade, etc. e nunca de forma clara e explícita” (BARBOSA, 2010, p. 21). Tal abrangência conceitual é também identificada no ambiente organizacional. Neste sentido, parece correto destacar que a visão geral sobre a meritocracia associada à gestão organizacional contemporânea se relaciona à dimensão de que

[...] implantar a meritocracia significa estabelecer metas ambiciosas para os funcionários, cobrar resultados e recompensar a realização. Espera-se, com a mudança, vencer a acomodação, reconhecer aqueles que de fato trabalham e fomentar um esforço coletivo para aumentar o desempenho. Livrar-se dos encostados e se ganhar dinheiro. Bom negócio! (WOOD JR, 2014).

A respeito desta perspectiva, Barbosa (2010, p. 81) observa que “[...] para a alta administração, a implantação da meritocracia é a solução imaginada para o aumento dos resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado”. No sentido oposto, estudiosos críticos compreendem que a meritocracia se coloca como uma espécie de ação dominadora, reforçada pelo processo de expansão dos mercados em nível global e aumento da competição organizacional (WOOD JR, 2014). Neste sentido,

[...] ela é vista como desagregadora do ambiente de trabalho, pois estabelece a competição onde ela não existia. Ela é equivocada, pois troca quantidade por qualidade. Ela é injusta, porque não reconhece e retribui o trabalho de todos. Em suma, ela é uma nova forma de exploração e de estresse organizacional (BARBOSA, 2010, p. 83).

Tal contraposição de ideias, entretanto, não significa um desfecho quanto ao debate. A complexificação associada ao conceito de meritocracia reside também no fato de que as compreensões associadas não são imutáveis, tendo sido alteradas ao longo do tempo, de acordo com as condições sócio-históricas. Desta forma, destaco que é a partir do século XVII que a noção contemporânea de meritocracia se desenvolve, apoiada na ascensão de novas configurações políticas e econômicas (principalmente), centradas na sociedade europeia. Tal mudança relaciona-se à ascensão de ideais questionadores da estrutura social medieval, apoiada sobre privilégios relacionados ao nascimento e às relações “de sangue”. Em um novo contexto, com a ascensão da classe burguesa, dos ideais Iluministas (especialmente associada à noção de liberdade, direito à propriedade e equidade jurídica) e a necessidade de construção de significado das novas relações de poder e produção, a meritocracia se apresentava como meio de legitimação alinhado à ordem social nascente (ARRUDA et al, 2006). Há de se considerar, contudo, que mesmo quando observada no recorte temporal

relativo ao modo de produção capitalista, são identificadas significativas variações quanto à compreensão do conceito ao longo do tempo (ARRUDA et al, 2006; ALLEN, 2011; 2012).

Sobre tal questão, inicialmente é possível observar orientação do viés tecnicista e cientificista na determinação do mérito, especialmente entre o século XVIII e primeira metade do século XX. A partir da perspectiva de que cada indivíduo traria consigo condições naturais (ou genéticas) próprias e específicas, a mensuração da inteligência e habilidades individuais ocasionaria ordenamento social adequado (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1998; ALLEN, 2011). Após este período, no entanto, à noção de mérito verificam-se dimensões de ilimitada liberdade na busca de *status* social por meio do esforço individual, sob a expectativa de que todo esforço e mérito obtido será recompensado (ALLEN, 2011; 2012).

Assim como em sua compreensão geral, a variação das concepções associadas ao mérito no âmbito das organizações apresenta-se intimamente relacionada ao contexto sócio-histórico. Desta forma, enquanto nas primeiras abordagens teóricas da Administração a caracterização do mérito associava-se à atuação profissional disciplinada, orientada pelas atribuições do cargo ou função exercida pelo indivíduo, previamente estabelecidas pela chefia, de acordo com a estrutura organizacional, (MOTTA, 1986; HARVEY, 1993; ANTUNES, 2000; FARIA, 2015), mais recentemente (especialmente a partir da década de 1970) à noção de mérito associam-se a maior participação e responsabilização dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais. Assim, observa-se que flexibilidade tornou-se a palavra de ordem da gestão contemporânea (HARVEY, 1993; ANTUNES, 2000; FARIA; MENEGHETTI, 2007; FARIA, 2015).

Apesar de tais transformações, entretanto, permaneceria preservada a essência de lógicas exploratórias e alienantes praticadas pelas organizações em relação a seus funcionários. Entretanto, neste novo contexto as formas de controle e dominação não se associam principalmente a ações explícitas, destacando-se, ao contrário, “[...] estratégias gerenciais voltadas para o ‘sequestro da subjetividade’” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 46). A efetivação de tal “sequestro” se dá pelo reconhecimento individual destas construções simbólicas na ação das relações sociais, ou, em outras palavras, na intersubjetividade. Assim, são reforçados o individualismo, representado especialmente pelas possibilidades de ascensão e reconhecimento social, assim como pela lógica da ilimitada capacidade de aprendizagem, realização e comprometimento com a organização e seus símbolos (ALVES, 2014).

Desta maneira, sob um clima de transformação profunda, as novas relações de trabalho que se estabelecem proporcionam o desenvolvimento do que Linhart (2014, p. 45) entende por “precariedade subjetiva”, ou seja, aumento dos sentimentos de angústia, insegurança, isolamento e abandono, por parte do trabalhador. Tal precariedade decorre não somente da necessidade de constante adequar e atestar suas capacidades individuais alinhadas às necessidades da organização (presentes e futuras) (LINHART, 2014), mas inclusive na demonstração de atualização e investimento profissional por parte do trabalhador (GAULEJAC, 2014), muitas vezes somente com a finalidade de manter-se empregado (HELAL; ROCHA, 2011). O esforço associado não se refere somente à possibilidade de ascensão profissional ou gratificações extras, mas à própria manutenção do emprego, acentuando o clima de avaliação e competição (LINHART, 2014).

Em diversos aspectos, as observações apresentadas se alinham à perspectiva de Gaulejac (2014) quanto ao nocivo ambiente competitivo e individualista das organizações

contemporâneas. Neste sentido, a forma como tal captura se dá passa, necessariamente, pela construção e reafirmação de ideologias no ambiente organizacional, notadamente a ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2014). Na definição do autor, tal ideologia se apresenta como um sistema de pensamento manipulador, apoiado sob o pretexto da absoluta racionalidade e utilitarismo, mas com efetiva orientação para ilusão e dissimulação de uma lógica de dominação e controle. Por trás de tal ideologia encontra-se a real motivação para tal manobra: “[...] dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade” (GAULEJAC, 2014, p. 69).

A respeito desta questão, parece importante observar a afirmação de Barbosa (2010, p. 21) de que “[...] o termo meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público”. Entretanto, ao mesmo tempo em que a meritocracia possuiria ampla aceitação na negação de privilégios pautados na hereditariedade, corporativismo ou ainda na atuação pautada em estereótipos sociais (sua dimensão negativa), tal consenso não é observado no estabelecimento dos meios e das métricas de validação das capacidades e habilidades individuais (sua dimensão afirmativa), para o ordenamento social (BARBOSA, 2010).

Desta forma, compreendo a necessidade para a proposição de uma reflexão crítica quanto ao conceito contemporâneo de meritocracia. Esta relaciona-se ao pressuposto de que a compreensão atual relacionada ao conceito apresentar-se-ia orientada pela ideologia gerencialista, caracterizando-se como representação simbólica das novas relações de trabalho, especialmente implementadas a partir da década de 1970, fortalecidas não somente na captura da subjetividade, mas também (e inclusive) pela identificação desta construção simbólica intersubjetivamente.

Neste sentido, é importante ressaltar que o desenvolvimento deste ensaio teórico se dá em sentido diverso ao apresentado por Helal (2007). A este respeito, ainda que a proposta aqui presente também seja desenvolver uma reflexão relacionada ao conceito contemporâneo de meritocracia, esta não será realizada a partir do papel da educação formal na concepção de mérito no âmbito social ou organizacional, mas das recentes transformações ocorridas nas relações de trabalho.

Há de se ressaltar ainda que as compreensões relacionadas ao conceito de meritocracia, assim como se modificam com o passar do tempo, também são influenciadas pelas características culturais de uma dada sociedade. Sobre tal aspecto, ainda que tais diferenças tenham sido abordadas por Barbosa (2010) e, mais especificamente a respeito da realidade brasileira, por Barbosa (1996; 2014), destaco que o foco sob o qual se desenvolve este ensaio teórico apoia-se nas características da gestão contemporânea associada às grandes corporações multinacionais. Mesmo considerando que tais organizações guardam diferenças culturais entre si (e mesmo internamente), Pagès et al (2008) e Gaulejac (2014) destacam que é no seio destas organizações que se desenvolvem as novas ações para controle dos funcionários, a partir da década de 1970. Ademais, a compreensão associada a tal recorte analítico decorre do poderio associado a este modelo organizacional que, em virtude das novas práticas competitivas globais, coloca-se em supremacia, difundindo-se para as demais organizações, públicas e privadas, nos diferentes países (GAULEJAC, 2014).

Desta forma, ressalto que a primeira contribuição deste ensaio teórico é apresentar uma alternativa às dimensões propostas por Barbosa (2010), em virtude do caráter subjetivo da dimensão afirmativa da meritocracia contemporânea. Tal alternativa apoia-se no que Thompson (1990[2009]) define como concepções críticas sobre ideologia, que a consideram um fenômeno manipulador, orientada a partir de interesses de controle. Associado a tal concepção relaciona-se a segunda contribuição deste estudo; a possibilidade de ressignificação dos símbolos que sustentam uma ideologia, contribuindo para reflexão das práticas associadas, possibilitando assim emancipação individual e transformação da realidade social (EAGLETON, 1997; HALL, 2003).

## CONTEXTUALIZANDO E CONCEITUANDO IDEOLOGIA

Conforme observado anteriormente, no intuito de possibilitar a elaboração das contribuições associada a este ensaio teórico, faz-se necessário maior aprofundamento quanto ao próprio conceito de ideologia. Desta maneira, considerando que não há unanimidade quanto a sua compreensão (EAGLETON, 1997; VAN DIJK, 1990), neste trabalho pretendo apresentar as concepções dos principais autores associados à perspectiva crítica sobre ideologia.

Quanto a esta dimensão, é necessário ressaltar a importância da contribuição de Karl Marx (1818-1883), uma vez que este “[...] transformou o conceito, incorporando-a a um marco referencial teórico e a um programa político que eram profundamente dependentes do espírito do Iluminismo” (THOMPSON, 1990[2009], p. 43). De forma sucinta, a concepção do autor apoia-se na perspectiva de que a ideologia reforçaria o processo de dominação da classe burguesa sobre o restante da sociedade, por meio da falsa consciência. Assim, fazendo com que a classe dominada tivesse uma falsa consciência sobre realidade em que estão inseridos, supondo serem verdadeiras as condições apresentadas pela ideologia da classe dominante, a burguesia atuaria no controle e manipulação dos indivíduos, inviabilizando sua mobilização e transformação social (THOMPSON, 1990[2009]).

Nota-se, entretanto, que, de forma diferente do proposto por Marx, ao longo do século XX os estudos sobre a ideologia avançaram para concepções apoiadas em dimensões de maior subjetividade e abstração das relações entre indivíduos em sociedade (THOMPSON, 1990[2009]; EAGLETON, 1997; VAN DIJK, 1999; 2006). A este respeito, Thompson (1990[2009], p. 73) destaca as “concepções críticas de ideologia”. Estas partem do pressuposto de “[...] que o fenômeno caracterizado como ideologia [...] é enganador, ilusório ou parcial; e a própria caracterização de fenômenos como ideologia carrega consigo um criticismo implícito ou a própria condenação destes fenômenos” (THOMPSON, 1990[2009], p. 73). Assim, neste enfoque “[...] estudar a ideologia é estudar as maneiras como o sentido serve para estabelecer e sustentar relações de dominação” (THOMPSON, 1990[2009], p. 76, grifo do autor). É necessário observar, entretanto, que por dominação, Thompson (1990[2009]) compreende necessariamente a relação entre a classe burguesa e o proletariado.

Também a partir de uma perspectiva crítica de ideologia, Eagleton (1997) amplia a possibilidade de construções ideológicas em sociedade, compreendendo que diferentes grupos sociais desenvolvem ideologias adequadas à sua visão de mundo e convívio coletivo.

Neste sentido, a sociedade se colocaria como espaço para interação e disputa entre diferentes ideologias, na busca pela predominância sobre as demais.

Cabe ainda destacar o aspecto de representação da ideologia. Neste sentido, Eagleton (1997, p. 29-30) compreende que tais representações se baseiam no “modo como eu ‘vivencio’ minhas relações com o conjunto da sociedade”, ou seja, por meio da significação, por parte dos indivíduos, das relações sociais por eles vivenciadas. Sobre tal questão, Hall (2003, p. 267) observa que

[...] por ideologia eu compreendo os referenciais mentais – linguagens, conceitos, categorias, conjunto de imagens do pensamento e sistemas de representação – que as diferentes classes e grupos sociais empregam para dar sentido, definir, decifrar e tornar inteligível a forma como a sociedade funciona.

Desta forma, apresenta-se crucial destacar o papel do discurso na constituição e compreensão de determinada ideologia. A respeito desta questão Thompson (1990[2009], p.43) destaca que “[...] o termo ‘ideologia’, rapidamente, tornou-se uma arma numa batalha política, travada no terreno da linguagem”. Também Van Dijk (1990) destaca o papel da construção discursiva na expressão e reprodução de uma ideologia, a partir de estruturas discursivas próprias decorrentes da interação e estruturas sociais. Ainda apoiado sob a perspectiva relacional entre discurso e ideologia, Eagleton (1997, p. 22) observa que

[...] a ideologia tem mais a ver com a questão de quem está falando o que, com quem e com que finalidade do que com as propriedades linguísticas inerentes de um pronunciamento”, assim o caráter ideológico de um discurso “é uma função da relação de uma elocução com seu contexto social.

Corroborando com tal compreensão, Hall (2003) salienta a relevância em se observar o campo semântico de onde emerge o significado dos signos relativos a uma ideologia. Tal entendimento se dá, necessariamente, a partir de um contexto histórico, um recorte temporal específico, apresentando-se, assim, como peça fundamental para melhor compreensão quanto à representação por signos. Ressalta-se ainda a compreensão de Hall (2003, p. 189), de que

[...] nós experimentamos a ideologia como se ela emanasse de dentro de nós, como se fôssemos seus sujeitos livres, ‘funcionando por conta própria’. Na verdade, somos falados ou falamos por nós, nos discursos ideológicos que nos aguardam desde o nosso nascimento, dentro dos quais nascemos e encontramos nosso lugar.

No que se refere à relação entre indivíduo e ideologia, faz-se relevante acessar a observação de Eagleton (1997, p. 24) de que, “[...] é certamente difícil acreditar que massas inteiras de seres humanos sustentariam, por um longo período histórico, ideias e crenças que fossem simplesmente absurdas”. Neste sentido, cabe destacar a suposição de que, “[...] de modo geral, em razão simplesmente do caráter disseminado e duradouro de tais doutrinas, que elas codificam, ainda que de maneira mistificada, necessidades e

desejos genuínos” (EAGLETON, 1997, p. 25). Compreende-se, assim, que “a ideologia é uma função da relação de uma elocução com seu contexto social” (EAGLETON, 1997, p. 22), e desta forma a necessidade de debater seus princípios e práticas manipulatórias reside justamente na noção de que

[...] os enunciados ideológicos podem ser verdadeiros em relação à sociedade tal como se encontra constituída no presente, mas falsos na medida em que, desse modo, contribuem para bloquear a possibilidade de transformar um estado de coisas (EAGLETON, 1997, p. 38).

Desta forma, não caberia falar que alguém estaria totalmente desprovido de ação ativa ou elaboração frente a ideologia a que está inserido, ainda que esta influencie de forma manipulatória e ilusória a compreensão individual da realidade. A este respeito, Van Dijk (2006) observa que a aceitação de uma ideologia pelos indivíduos se daria em decorrência não somente da “[...] sua divulgação nos meios de comunicação, o discurso público e os processos sociais de individualização e a concorrência entre os grupos dominados” (VAN DIJK, 2006, p. 232), mas também por diversos mecanismos de manipulação da compreensão destes indivíduos.

É a partir desta compreensão que repousa a possibilidade de emancipação e autonomia individual. Assim, um aspecto fundamental de tal debate apresenta-se na possibilidade de resignificação dos signos apresentados pela ideologia, especialmente por meio da conscientização. Neste sentido, destaca-se que “[...] a ‘crítica’ é a forma de discurso que busca habitar internamente a experiência do sujeito a fim de extrair daquela experiência os aspectos ‘válidos’ que apontam para além de sua situação atual” (EAGLETON, 1997, p. 13). Esta crítica deve buscar proporcionar, necessariamente, conscientização da condição individual atual, proporcionando autonomia para realização de escolhas individuais. De uma perspectiva individual,

[...] significa que, uma vez que se tenham libertado das causas desse sofrimento, devem ser capazes de olhar para trás, reescrever suas histórias de vida e reconhecer que aquilo de que desfrutaram agora é o que teriam desejado anteriormente, caso tivessem podido estar conscientes disso (EAGLETON, 1997, p. 14).

Ainda quanto a possibilidade de transformação ou modificação de uma ideologia Hall (2003, p. 193) chama de “luta ideológica”, ou mais especificamente

[...] uma cadeia ideológica particular se torna um local de luta não apenas quando as pessoas tentam descolá-la, rompê-la ou contestá-la, suplantando-a por um conjunto inteiramente novo de termos, mas também quando interrompem o campo ideológico e tentam transformar seus significados pela modificação ou rearticulação de suas associações, passando, por exemplo, do negativo para o positivo. Frequentemente, a luta ideológica consiste na tentativa de obter um novo conjunto de significados para um termo ou categoria já existente, de desarticula-lo de seu lugar na estrutura significativa.

Assim, no que se refere a práticas ideológicas especificamente no ambiente organizacional, a compreensão de que a ação gerencial contemporânea se apresenta como uma ideologia encontra-se fundamentalmente apoiada sobre a necessidade de aumento da acumulação, dos novos ditames do mercado e da competição entre organizações, especialmente a partir das últimas décadas do século passado. Assim, tal constituição ideológica apoia-se especialmente na necessidade de dirimir as contradições existentes neste novo ambiente organizacional, a fim de diminuir (ou anular) a resistência dos trabalhadores, reforçando a conformidade às determinações organizacionais ditas hipermodernas (PAGÈS et al, 2008; GAULEJAC, 2014). Neste sentido, parece importante destacar a compreensão de Gaulejac (2014, p. 69) de que

[...] designar o caráter ideológico da gestão é mostrar que, por trás dos instrumentos, dos procedimentos, dos dispositivos de informação e de comunicação encontram-se em ação certa visão do mundo e um sistema de crenças. A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade.

Assim, a partir de uma perspectiva de competição intensa entre organizações, Gaulejac (2014, p. 31) destaca o gerenciamento enquanto uma tecnologia de poder<sup>1</sup>, voltada ao estabelecimento a mediação entre o capital e o trabalho e “[...] cuja finalidade é obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas”. Desta forma, Gaulejac (2014, p. 31) compreende

[...] a gestão como ideologia que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre o homem e a sociedade. Sob uma aparência pragmática e racional, a gestão subentende uma representação do mundo que justifica a guerra econômica.

Por consequência, o ambiente de instabilidade e insegurança decorrentes do alto grau de competição vivenciado ocasiona sentimentos de angústia e sofrimento aos indivíduos, em “um sentimento de assédio generalizado” (GAULEJAC, 2014, p. 32). Esta condição possibilita que a ideologia gerencialista se imponha à consciência e crenças individuais, com vistas a um único fim: maior acumulação de capital por parte da organização. Neste ambiente altamente agressivo, a busca por aceitação e aprovação é individualizada e se dá sob regras e procedimentos que, além de não se apresentarem totalmente claros, podem sofrer alterações sem comunicação prévia. Um ilusório sentimento de autonomia na atuação profissional mascara a preferência pela conformidade e homogeneidade, direcionado sempre para atingimento dos melhores resultados (a partir da perspectiva organizacional). Sob tais condições, ainda que aos indivíduos sejam exigidos comportamentos independentes na

1. Por tecnologia de poder pretendo me referir à definição apresentada por Foucault (2004, p. 323), onde o mesmo compreende que “[...] determinam a conduta dos indivíduos e os submetem a certos fins ou dominação, objetivando o sujeito”.

resolução (e até antecipação) de problemas, divergências e questionamentos são considerados empecilhos à motivação e realização individual e organizacional (GAULEJAC, 2014).

Entretanto, para melhor caracterização destas transformações sobre a concepção de mérito, faz-se necessário contextualizar as transformações relacionadas ao conceito contemporaneamente.

## PRIMEIRAS COMPREENSÕES SOBRE A MERITOCRACIA

Como já observado, a compreensão relacionada ao conceito atual de meritocracia se relaciona a diversos debates no âmbito da sociedade capitalista, demandando ainda maior aprofundamento e investigação. A partir do exposto, destaco a observação de Barbosa (2010, p. 22) de que, no nível ideológico, a meritocracia se apresentaria “[...] como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade deve ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais”. A este respeito, Barbosa (2010) apresenta ainda categorização em duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Em sua dimensão negativa, a meritocracia se apresenta como valores compartilhados socialmente que rechaçam privilégios associados à hereditariedade ou pertencimento à determinado grupo social. Desta forma, Barbosa (2010, p. 22) observa que, em sua dimensão negativa “a meritocracia não atribui importância às variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político”, no acesso a posições sociais ou direitos. Já a dimensão afirmativa da meritocracia apoia-se fundamentalmente sobre a noção de desempenho dos indivíduos (uma combinação entre talento, habilidades e esforço) para ordenamento social. A complexidade associada a tal dimensão, para o ajustamento social, refere-se a inexistência de modelos unânimes de compreensão sobre o que é mérito, e como mensurá-lo (BARBOSA, 2010). Em outras palavras, a ausência de consenso associado a tal dimensão decorre da existência de

[...] múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que realmente entra no seu cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidade para todos, da possibilidade concreta de mensuração do desempenho individual, etc (BARBOSA, 2010, p. 22).

Contextualizando historicamente, Arruda et al (2006) observam que, do ponto de vista das sociedades modernas, o sistema meritocrático contemporâneo remonta o intervalo entre os séculos XVII e XIX. Nos referidos séculos, seu desenvolvimento apoia-se fundamentalmente nos ideais democráticos e no liberalismo, inspirado nos princípios Iluministas, representação das aspirações da nascente classe social da burguesia frente a sociedade aristocrática (até então representada pela nobreza). Sobre tal aspecto, a meritocracia possuía representação transformadora, uma vez que “[...] a valorização do esforço e do trabalho individual, [...], desempenhou um papel fundamental para a legitimação da nova ordem” (ARRUDA et al., 2006, p. 71).

Neste sentido, Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p.747) observam que, “[...] em geral, por Meritocracia se entende o poder da inteligência que, nas sociedades industriais, estaria substituindo o poder baseado no nascimento ou na riqueza, em virtude da função exercida pela escola”. Assim, em um primeiro momento, o entendimento sobre mérito individual na sociedade moderna associa-se primordialmente a aptidões técnico-intelectuais, que apresentar-se-iam apoiadas nos títulos e diplomas adquiridos (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1998).

Desta maneira, Allen (2011) observa que a perspectiva mecanicista e o viés de ciências naturais aplicado às ciências sociais, especialmente na segunda metade do século XIX e primeira metade do século XX, ocasionaram preponderante foco na mensuração da inteligência individual e especulações quanto ao caráter genético das habilidades humanas. Tais esforços consistiam na tentativa de estabelecer um ordenamento social perfeito, considerando que, sendo a competição individual aleatória e danosa para a sociedade em geral, os indivíduos deveriam ser alocados em funções sociais relacionadas à sua maior habilidade intelectual, proporcionando maior eficiência produtiva possível, ou, como observa Allen (2011, p. 5, tradução livre), “onde as desigualdades são precisamente combinadas às habilidades”, visando a estabilidade social.

Associada a esta perspectiva, no âmbito das teorias e práticas organizacionais já é identificável, desde os trabalhos da Administração Científica (TAYLOR, 1990), a preocupação no estabelecimento do mérito. A respeito desta Escola, a preocupação com formas de identificar e recompensar trabalhadores, a partir de incrementos associados à eficiência produtiva, é claramente identificada nos trabalhos de Taylor (1990). Fortemente apoiado sobre a oferta de benefícios financeiros aos funcionários, a compreensão positiva relacionada ao mérito, neste momento, associa-se à realização das atividades e procedimentos da forma como foram definidos pelos gestores organizacionais. Em outras palavras, inseridos sob uma estrutura burocrática rigidamente estabelecida, a adequada atuação para atingimento do mérito associava-se necessariamente à noção de disciplina (MOTTA, 1986; FARIA, 2015).

O desenvolvimento da Escola de Relações Humanas mantém a condição subordinada dos funcionários organizacionais às determinações do nível estratégico da organização, ao menos do ponto de vista de avaliação e validação do mérito. No que se refere ao trabalho de Elton Mayo, Faria (2015, p. 72) compreende a intenção de desenvolvimento de um modelo de sociedade “[...] na qual cada um saiba o que deve fazer e cumpra seu papel sem necessitar compreender as razões para tanto”. A relevância da disciplina neste modelo teórico é ainda destacada pelo autor, na medida em que “[...] a eficiência, pressuposto fundamental da organização burocrática, expressa por Taylor e Fayol, é transformada em cooperação por Mayo” (FARIA, 2015, p. 73).

No entanto, a perspectiva do “indivíduo social”, decorrente dos estudos da Escola de Relações Humanas, possibilitou o desenvolvimento de novas compreensões associadas ao mérito no ambiente organizacional. Influenciados pelos estudos de Freud (1856-1939), tais estudiosos avançam para fatores motivacionais que estariam além das necessidades financeiras e sociais dos indivíduos, incorporando uma dimensão subjetiva, associada à concepção de autorrealização. Desta forma, sob uma aparência de autonomia para atuação e participação individual, associada ao desempenho de cada funcionário, subliminarmente se apresenta uma sofisticada estrutura de controle e manipulação direcionada aos interesses

organizacionais, por meio da ideologia participacionista (TRAGTENBERG, 2005; FARIA, 2015). A este respeito, a partir do movimento das Relações Humanas “[...] surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixa a cargo da empresa e a seus conselheiros agir sobre os que processam a informação” (TRAGTENBERG, 2005, p. 28, grifo do autor). Neste sentido, “[...] a democratização das relações humanas é mais uma tarefa de sedução, substituindo o Príncipe pela maior habilidade de persuasão, ou incorporando a força à palavra” (TRAGTENBERG, 2005, p. 29). De outro modo, a “[...] ideologia participacionista, onde a participação, cujo limite é o conflito, é regulamentada pela administração” (FARIA, 2015, p. 74).

Uma terceira concepção relacionada ao mérito nos Estudos Organizacionais relaciona-se à proposta da administração por objetivos, concebida por Peter Drucker (1909-2005), reforçada posteriormente por uma corrente teórica apoiada sob uma perspectiva pragmática (FARIA, 2015). No que se refere a tal proposta, Faria (2015, p. 93) observa que “[...] o desempenho econômico aparece como prioritário na atuação do administrador, já que a existência e a autoridade da administração só podem ser justificadas pelos resultados econômicos que esta venha a produzir”. A respeito desta transformação, a principal mudança proposta refere-se à substituição da “*administração através da dominação pela administração através do autocontrole*” (FARIA, 2015, p. 96, grifo do autor). Sob tal aspecto, à administração cabe proporcionar “[...] as informações que o trabalhador necessita para *ter condições de controlar, avaliar e dirigir seu próprio desempenho*” (FARIA, 2015, p. 99, grifo do autor). Assim, por meio da substituição de controles explícitos por controles implícitos, encobertos sob uma aparente ausência de coerção, a autonomia é orientada pelos objetivos de desempenho organizacionais. Em outras palavras, quanto ao reconhecimento do mérito, “[...] seu desempenho ótimo está ligado ao fato de ele *enxergar a empresa como se fosse um administrador responsável pelo sucesso e sobrevivência da organização*” (FARIA, 2015, p. 99, grifo do autor).

O reforço quanto a estas novas compreensões organizacionais e econômicas (inserido entre estas o conceito de mérito) associa-se necessariamente a transformações políticas e sociais mais amplas. A este respeito, deve ser destacada a crise do Estado de Bem-Estar Social e a ascensão da ideologia neoliberal, especialmente entre as décadas de 1950 a 1970. Em outras palavras, refiro-me à substituição do projeto político, econômico e social apoiado sobre o controle e orientação do Estado por um modelo alinhado aos interesses e necessidades de acumulação do capital e das grandes corporações (especialmente), apoiadas sobre o ideal do livre mercado (FIORI, 1997; VICENTE, 2009). Tendo como discurso prioritário a incapacidade e inabilidade do Estado em tomar as medidas necessárias para dirimir a crise de acumulação, vivenciada nos países capitalistas desde o final da década de 1960, os ideólogos do neoliberalismo defendiam o desmantelamento do intervencionismo estatal (característica do Estado de Bem-Estar Social), especialmente no que se refere às políticas econômicas e sociais (VICENTE, 2009).

Parte desta mudança, a nova compreensão quanto à prática meritocrática, responsabilizando o indivíduo por suas ações, aprendizados, resultados e conseqüente ascensão social, apoiar-se-ia a partir de agora em novos pilares. Estes associaram-se, fundamentalmente, à (1) diminuição da intervenção externa no estabelecimento de padrões e medições de inteligência e capacidades, basicamente em decorrência da nova compreensão sobre a

capacidade humana, (2) agora entendida como adaptável. Neste sentido, (3) a concorrência entre os indivíduos passa a ser encorajada, reforçando também o estímulo ao posicionamento individual e da ambição pessoal, na medida em que (4) abandona-se a compreensão da perfeita distribuição de capacidades e habilidades entre os indivíduos de uma sociedade, ou, em outras palavras, cada um pode assumir qualquer posição na estrutura social, desde que apresente os méritos para tanto (ALLEN, 2011).

Desta forma, a partir da perspectiva apoiada sobre o ideal do livre mercado, abolição de barreiras para o capital e autonomia na ação individual, a compreensão de risco econômico associada ao Estado de Bem-Estar Social relacionava-se à percepção de excesso de rigidez na delimitação e determinação da ação organizacional (HARVEY, 1993). Sobre tal aspecto, Harvey (1993, p. 135) observa que

[...] havia problemas de rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariáveis. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho [...].

Desta forma, a opção para solucionar tais impeditivos passava, prioritariamente, pela dissolução da rigidez associada ao modelo adotado até então. Neste sentido, o autor aponta o início do que ele denominou de “*acumulação flexível*” (HARVEY, 1993, p. 140, grifo do autor), que representaria um confronto direcionado às bases do modelo até então vigente. É a partir destas observações que Harvey (1993), Bihl (1999) e Antunes (2000) compreendem que as transformações relacionadas ao novo modelo apresentar-se-iam apoiadas na flexibilidade de forma ampla, atuando sobre o mercado de trabalho, produção, distribuição e consumo. Estas mudanças transformam profundamente as relações de trabalho, inserida nestas a compreensão sobre o mérito.

## **TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DO TRABALHO E A NOVA COMPREENSÃO SOBRE MERITOCRACIA**

No âmbito organizacional, o impacto das transformações destacadas ao final da última seção se relaciona à constituição de um novo modelo de relacionamento entre organização e empregados. Tal questão refere-se ao impacto das relações de trabalho estabelecidas sobre as limitações para acumulação de capital já identificadas (BIHR, 1999).

Desta forma, é importante observar que tanto as práticas tayloristas quanto fordistas não se apresentavam alinhadas às novas necessidades organizacionais. Em outras palavras, tanto o modelo de racionalização do trabalho voltado para a maximização da “produtividade através do uso das máquinas e intensificação do trabalho” (PAULA, 2002, p. 130), fortemente baseado em “[...] métodos rígidos e mecanismos punitivos para manter a disciplina e obter a obediência dos funcionários” (PAULA, 2002, p. 131), assim como sua complementação com os métodos da Escola de Relações Humanas, o fordismo (PAULA, 2002), não se apresentavam alinhados à necessidade de flexibilidade requerida para o novo contexto (HARVEY, 1993; ANTUNES, 2000; PAULA 2002; FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Em oposição às abordagens percebidas como rígidas, a possibilidade para transformação adaptativa foi identificada nas práticas organizacionais constituídas na empresa Toyota, sendo denominada toyotismo. Uma vez que tal modelo busca maior eficiência produtiva por meio da diminuição do desperdício, suas ações, guiadas pelo comportamento do mercado, são orientadas “[...] para intensificar o trabalho, diminuir tempos mortos, gerenciar com precisão os enfoques e os fluxos de produção, visando aumentar a produtividade do trabalho ou a taxa de exploração” (FARIA, 2015, p. 1; 79-180). Do ponto de vista do trabalho, além da maior exigência por capacidades e conhecimentos aos trabalhadores, atuando em multifunções (ANTUNES, 2000), tal modelo é marcado especialmente pelo aumento do envolvimento individual dos operários na cadeia produtiva, atuando com autonomia limitada. Associado à exigência de maior comprometimento e disponibilidade para atendimento dos interesses e necessidades organizacionais (FARIA, 2015), sob os “[...] novos processos produtivos e do novo modelo de gestão toyotista, tornou-se possível atribuir ritmos intensos e precários de trabalho sem a total consciência do trabalhador na sua condição de trabalho” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 56).

A partir destas observações, compreende-se que a ação para dominação realizada por meio de tal reestruturação produtiva não mais é centrada em ações explícitas. Sobre este aspecto, Antunes (2000, p. 48) já destacava a atuação “[...] no plano ideológico, por meio do culto de um *subjetivismo* e de um ideário fragmentador que faz apologia ao individualismo exacerbado contra as formas de solidariedade e de atuação coletiva e social”. Destaca, ainda, o direcionamento da tecnologia de gestão da força de trabalho em incentivar ações de autonomia, liderança e trabalho em grupo entre os trabalhadores de uma mesma organização (ainda que setORIZADA), mas que se configura, “[...] em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições de trabalho alienado e estranhado” (ANTUNES, 2000, p. 52).

Neste contexto, ganha em importância também o papel ativo dos indivíduos nos resultados organizacionais, uma vez que, sob tal modelo de trabalho, busca-se “[...] mobilizar conhecimento, capacidades, atitudes e valores necessários para que os trabalhadores possam intervir na produção, não apenas produzindo, mas também agregando valor” (ALVES, 2014, p. 61). Assim, a constituição deste novo profissional “[...] utiliza, com intensidade e amplitude, estratégias de subjetivação que implicam a manipulação incisiva da mente e do corpo por conteúdos ocultos e semiocultos das instâncias intrapsíquicas” (ALVES, 2014, p. 68). Sobre tal aspecto, Alves (2014, p. 55) ainda destaca que, “[...] para além dos discursos de gestão, existe a operação real de administrar o intangível, isto é, que não se vê e, portanto, o que remete a valores, expectativas e sonhos”. É sob tal contexto que emerge também, por exemplo o conceito de empregabilidade. Associado às transformações nas relações de trabalho do referido período, de forma geral é possível compreender que o estabelecimento de tal conceito se alinha ao aumento da responsabilização dos profissionais por sua atualização e ampliação de competências (conhecimentos e habilidades), positivamente percebidos, desde que úteis aos interesses empresariais (HELAL; ROCHA, 2011). Tais questões colocam os trabalhadores em condição de intensa ansiedade e insegurança, pois “[...] estão permanentemente preocupados com a ideia de nem sempre estar em condições de responder a elas” (LINHART, 2014, p. 45), ocasionando um tipo específico de precarização relacionada ao desempenho das funções de trabalho: a “precariedade subjetiva” (LINHART, 2014, p. 45). Sobre este conceito a autor destaca que se apresentaria pelo

[...] sentimento de não estar ‘em casa’ no trabalho, de não poder se fiar em suas rotinas profissionais, em suas redes, nos saberes e habilidade acumulados graças à experiência ou transmitidos pelos mais antigos; é o sentimento de não dominar seu trabalho e precisar esforçar-se permanentemente para adaptar-se, cumprir os objetivos fixados, não arriscar-se física ou moralmente (no caso de interações com usuários ou cliente). É o sentimento de não ter a quem recorrer em caso de problemas graves no trabalho, nem aos superiores hierárquicos (cada vez mais raros e cada vez menos disponíveis) nem aos coletivos de trabalho, que se esgarçam com a individualização sistemática da gestão dos assalariados e a concorrência entre eles. É o sentimento de isolamento e abandono. É também a perda da autoestima, que está ligada ao sentimento de não dominar totalmente o trabalho, de não estar à altura, de fazer um trabalho ruim, de não estar seguro de assumir seu posto (LINHART, 2014, p. 46).

Sob tais condições, estes trabalhadores “[...] devem dar provas o tempo todo, demonstrar competência e empregabilidade, justificar sua presença, sobretudo por uma lógica comparativa” (LINHART, 2014, p. 51). Estas circunstâncias precárias implicam também na atuação do indivíduo de maneira que seria considerada indevida, errada ou mesmo antiética ou ilegal para corresponder às demandas e cobranças profissionais (LINHART, 2014).

Desta forma, compreende-se que o sofrimento decorrente da relação de trabalho é agora vivenciado isoladamente, uma vez que a responsabilidade pelo desempenho e atingimento dos resultados é transferida e concentrada na atuação de cada funcionário. Neste cenário, os colegas representam uma ameaça, pois são percebidos, no mínimo, como concorrentes. Sobre tais questões “[...] a instrumentalização do outro que daí decorre tem um alto custo psicológico e moral, mesmo que os assalariados consigam ocultá-lo ou negá-lo quando as condições se prestam a isso” (LINHART, 2014, p. 52). Sob tais circunstâncias, observa-se que “[...] a organização toyotista do trabalho capitalista possui uma densidade manipulatória de maior envergadura” (ALVES, 2014, p. 59), destacando-se não apenas a capacidade de realização ou mesmo a competência técnica para esta, mas “[...] sua disposição intelectual-afetiva, sua capacidade de aprendizagem voltada para a cooperação com a lógica instrumental da valorização” (ALVES, 2014, p. 59). A este respeito, destaco a já detalhada crise do Estado de Bem-Estar Social e a ascensão da ideologia neoliberal. À promoção desta nova realidade político-social e a transformação na percepção de mérito verifica-se a responsabilização do indivíduo pelo seu sucesso e consequente ascensão social. Estes se dariam indispensavelmente por meio de suas habilidades, capacidade de adaptação às demandas exigidas, sua ambição pessoal e os resultados associados ao esforço (ALLEN, 2011).

Complementarmente, do ponto de vista de Allen (2012), ocorre uma modificação na expectativa sobre o comportamento dos indivíduos, de disciplinados para motivados. A partir desta nova perspectiva, o autor propõe o entendimento de que a meritocracia se apresentaria como um conjunto de ações para exercício de controle individual. Esta dimensão associa-se à convicção de que não existiriam mais limites para desenvolvimento das capacidades humanas, ocasionando, desta forma, um movimento orientado para o eterno aprimoramento individual, sem qualquer garantia de contrapartida compensatória estabelecida pelo mérito obtido. Ao contrário, o entendimento neste novo contexto sócio-histórico é de que tal recompensa chegaria “naturalmente”. Desta forma, observa-se que o

novo sistema meritocrático reforça a constituição de esperanças e desejos individuais, que passam a ter maior impacto sobre a compreensão da realidade pessoal (ALLEN, 2012). Neste sentido, observa-se que o sistema meritocrático contemporâneo seria apresentado sob características de liberdade e democratização, mas “[...] na prática, o que se viu foi um conjunto de medidas sem eficácia que alijou a maioria da população de uma série de benefícios, fossem eles jurídicos, econômicos ou sociais. Tratava-se, portanto, de apenas uma mudança formal de poder” (ARRUDA et al., 2006, p. 72).

Também a partir deste ponto de vista, Forster e Tsarfati (2005) ressaltam que, apesar da crença da recompensa por mérito, existem outras barreiras sociais que impediriam o estabelecimento desta sociedade ideal. Uma drástica questão associada a tal percepção refere-se ao entendimento de que, uma vez que a sociedade atual se baseia na capacidade individual de aumentar as próprias habilidades e, portanto, seu mérito, tais barreiras sociais seriam percebidas pelas minorias como deficiências pessoais e não como questões sócio-históricas que dificultam seu desenvolvimento. A partir das observações apresentadas, é interessante destacar a compreensão de Allen (2012, p. 15, tradução livre), de que

[...] meritocracia é agora altamente individualizada sob a forma de uma lógica orientadora que condiciona e direciona nossas vidas diárias. Regula muito mais profundamente hoje do que tinha feito antes, buscando guiar movimentos solitários, ao invés de controlar o eventual resultado que nestes movimentos vão entregar. Meritocracia, não é hoje nenhum princípio de Justiça, se realmente já foi. Representa um sistema de coerção que pretende governar-nos através da manipulação das nossas esperanças.

Especificamente retratando o ambiente organizacional, Castillo e Bernard (2010, p. 543, tradução livre) observam que,

[...] os defensores da meritocracia salientam que nos verdadeiros sistemas meritocráticos todos tem chances iguais para avançar e obter recompensas com base em seus próprios méritos e esforços, independentemente do seu sexo, raça, classe ou outros fatores.

Entretanto, Castillo (2008) e Castillo e Bernard (2010) observam a tendência de, ao menos no âmbito das recompensas organizacionais, as práticas de recompensa direcionadas à remuneração não apresentarem a neutralidade prevista pela meritocracia, uma vez que os resultados indicam que mulheres e outras minorias, mesmo atuando em equivalentes condições profissionais e possuindo notas iguais na avaliação de desempenho, recebiam salário inferior ao de homens brancos, num fenômeno identificado por Castillo e Bernard (2010, p. 545) como o “paradoxo da meritocracia”. A tese apresentada pelos autores para tal “incoerência” estaria associada à percepção de que, o simples sentimento de imparcialidade, justiça e objetividade, decorrente dos padrões meritocráticos estabelecidos institucionalmente, tornaria os indivíduos menos vigilantes quanto a sua atuação como lideranças, ocasionando, desta forma, maior propensão a expressar seus preconceitos individuais.

Desta forma, a partir das questões apresentadas é possível identificar destacada influência das transformações nas relações de trabalho, a partir as últimas três décadas do século XX, na concepção de mérito presente atualmente nas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio teórico se manifesta em proporcionar uma reflexão crítica quanto ao conceito de meritocracia. A relevância quanto a esta reflexão não se dá somente pela acentuada importância do conceito no ambiente organizacional contemporâneo (BARBOSA, 2010), mas também em virtude das críticas associadas a tal compreensão, assim como às práticas decorrentes (FORSTER; TSARFATI, 2005; ARRUDA et al, 2006; CASTILLO, 2008; CASTILLO; BERNARD, 2010; ALLEN, 2011; 2012). No que se refere a tais críticas, foi proposto que esta se apresentaria uma ferramenta da ideologia gerencialista, apresentada por Gaulejac (2014), decorrente das transformações ocorridas nas relações de trabalho nas últimas três décadas do século XX.

Para construção do argumento que suporte tal proposição, foram inicialmente contextualizadas as compreensões associadas à perspectiva crítica da ideologia. Assim, além de considerar o caráter ilusório e manipulatório da ideologia, foi ressaltado sua utilização para estabelecimento e sustentação de relações de poder (EAGLETON, 1997), associada a determinado contexto histórico (THOMPSON, [1990]2009; EAGLETON, 1997; HALL, 2003). Apoiada sobre esta concepção, tal atuação apoiar-se-ia necessariamente sob construções simbólicas, com destaque especial para construções discursivas próprias, carregadas de significado relacionado a intenções, orientadas por interesses dos grupos sociais constituintes de uma ideologia (VAN DIJK, 1990; 2006; EAGLETON, 1997; HALL, 2003). É sob tais considerações que se faz relevante relacionar as compreensões apresentadas ao conceito de ideologia gerencialista, apresentado por Gaulejac (2014). Foi observado então que tal concepção ideológica se sustentaria a partir da constituição de um sistema de crenças direcionadas a dissimular a dominação e modelagem do comportamento humano nas organizações. Sob uma aparência absolutamente racional e objetivista estariam encobertas práticas sistêmicas utilitaristas, voltadas primordialmente para o ganho financeiro organizacional, por meio da maior dedicação e esforço de seus trabalhadores (GAULEJAC, 2014).

A partir destas elaborações teóricas, foram apresentadas as compreensões associadas ao conceito contemporâneo de meritocracia. Desta forma, partindo de perspectiva de ordenamento social, com funções adequadas às capacidades individuais, visando uma espécie de equilíbrio social produtivo, a partir de transformações ocorridas nas décadas de 1960 e 1970, a meritocracia passa ser percebida como livre atuação individual. Tal transformação se relaciona também à percepção de autonomia para atingimento dos anseios pessoais, desde que se apresentasse disposição e habilidades para tanto, explorando ao máximo suas capacidades (ALLEN 2011; 2012).

De forma aproximada, no ambiente organizacional as dimensões relacionadas ao mérito passam por transformações ao longo do tempo. Enquanto inicialmente o mérito era associado à atuação disciplinada, proporcionando ordem e harmonia para realização das determinações dos administradores (TAYLOR, 1990; TRAGTENBERG, 2005; FARIA, 2015), a percepção relativa ao mérito se modifica a partir da flexibilização dos processos de

trabalho, contemporâneas às mudanças citadas anteriormente (ANTUNES, 2000; CASTILLO; BERNARD, 2010; ALVES, 2014; LINHART, 2014).

A partir da proposta de uma perspectiva unicamente ideológica sobre a meritocracia, assim como da adequação sócio-histórica de sua compreensão, destaquei as profundas transformações nas relações de trabalho, ocorridas no mesmo período. Relacionado a tais mudanças observei que, apoiado sob o mantra da flexibilização, são profundamente incentivadas ações direcionadas ao individualismo e autonomia, desde que alinhadas aos interesses e necessidades organizacionais, inclusive na responsabilização dos indivíduos pela própria capacitação profissional. No entanto, o isolamento e alto nível competitivo vivenciado, a impossibilidade de conciliar objetivos pessoais e organizacionais ou mesmo diferentes demandas organizacionais, assim como as constantes incertezas a respeito das rotinas profissionais e manutenção do posto de trabalho, resultaria por gerar conflitos pessoais e a identificação de contradições insolúveis por parte do trabalhador. Como forma de amenizar e suportar tais condições, o sequestro da subjetividade dos trabalhadores se apresenta tanto como uma ação organizacional para controle e orientação dos comportamentos individuais, quanto uma solução, do ponto de vista do trabalhador, diante de tantas incertezas. Assim, neste novo modelo de trabalho o valor individual depende e mantém-se diretamente associado à capacidade individual de adequação às necessidades organizacionais em constante mudança, orientando sua dedicação para atividades que proporcionem benefícios organizacionais, a partir da perspectiva utilitarista e financeira (ANTUNES, 2000; FARIA; MENEGHETTI, 2007; HELAL; ROCHA, 2011; ALVES, 2014; LINHART, 2014). Complementarmente, foi observado que tal sequestro ou captura da subjetividade apoiar-se-ia necessariamente sob práticas ideológicas, voltadas para alienação e exercício de controle e dominação dos trabalhadores (FARIA; MENEGHETTI, 2007; PAGÈS et al, 2008; ALVES, 2014; GAULEJAC, 2014). Tal perspectiva, desta forma, apresenta-se profundamente relacionada às concepções críticas de ideologia.

Desta forma, as considerações finais deste ensaio teórico apontam para o fato de que a modificação associada ao conceito de meritocracia apresentar-se-ia estreitamente alinhada às novas lógicas vigentes nas relações de trabalho, contemporaneamente associadas à individualização, realização pessoal, demonstração de capacidade pessoal, proporcionando aumento da competição entre os indivíduos na organização. Tais imposições homogeneizantes e direcionadas ao confronto por resultados individuais apresentar-se-iam também como fonte de sofrimento e exercício de controle individual. Além destes aspectos, a necessidade de justificar as inerentes contradições organizacionais sustentaria a constituição de uma ideologia, do ponto de vista das próprias organizações. Esta apoiar-se-ia, não somente sob o sequestro ou captura da subjetividade dos trabalhadores, mas, necessariamente, intersubjetivamente, fazendo com que estes aceitem de bom grado ou a partir de pressões corporativas e sociais as condições impostas e, mais que isso, atuem orientados e balizados por elas, reforçando-as. Na base desta ideologia identifica-se a necessidade primordial de viabilizar melhores resultados financeiros para a organização, mesmo que seja pela manipulação e restrição dos comportamentos e da diversidade humana. Diante deste cenário, a necessidade de identificação e classificação dos trabalhadores, enquanto geradores de resultados apresenta-se profundamente necessária e relevante, pouco importando as condições de desigualdade e injustiça associado à origem ou história individuais. Ainda

que relacionados à ideologia gerencialista, tais aspectos também podem ser identificados na compreensão atual quanto a meritocracia, assim como das críticas a ela associadas.

Neste sentido, busquei também proporcionar uma alternativa crítica à classificação apresentada por Barbosa (2010), especialmente no que se refere à sua dimensão afirmativa. Assim, com base nas perspectivas teóricas apresentadas, neste artigo buscou-se evidenciar a concepção de que a meritocracia contemporânea, ao menos no âmbito organizacional, se apresenta como representação ideológica para manipulação e exploração dos funcionários. Tal perspectiva se apoia sobre a compreensão de que, uma vez que os parâmetros para a definição e exigência do mérito são estabelecidos independentemente das capacidades individuais (relativo à dimensão afirmativa destacada), a compreensão contemporânea da meritocracia estimularia a competição individual sem limites, impondo aos funcionários responsabilização pelo próprio desempenho profissional e pelos resultados organizacionais, levando assim ao aumento da exploração dos trabalhadores e dos níveis de sofrimento e estresse dos funcionários, em favor dos interesses organizacionais (FARIA; MENEGHETTI, 2007; HELAL; ROCHA, 2011; ALVES, 2014; LINHART, 2014). Corrobora para tal reflexão o fato de não serem levados em consideração barreiras históricas e socioculturais na concepção sobre o mérito, impossibilitando o enquadramento de alguns grupos de indivíduos às premissas estabelecidas pelos interesses organizacionais, levando à errônea percepção de incapacidade pessoal e até mesmo limitações biológicas (FORSTER; TSARFATI, 2005; ARRUDA et al, 2006; CASTILLO; BERNARD, 2010; ALLEN, 2011; 2012). Desta forma, o caráter ideológico da meritocracia se relaciona às concepções críticas da ideologia (THOMPSON, 1990[2009]), uma vez que foram a ela vinculados aspectos de manipulação, dissimulação ou mesmo disfarce das reais intenções da gestão organizacional sobre a atuação dos funcionários.

É importante ressaltar ainda que, uma vez que este artigo não pretende encerrar o debate quanto à meritocracia contemporânea (mesmo a partir de uma perspectiva crítica), existe a necessidade de novas análises teóricas e empíricas para elaboração de tal compreensão e transformação (ou não) de significado. Esta continuidade pode amenizar as limitações do pesquisador quanto às considerações descritas, além de proporcionar também novas percepções e compreensões relacionadas ao tema. Importante destacar também a importância de outras pesquisas que considerem o impacto de diferenças culturais na compreensão apresentada neste ensaio, em especial no que se refere aos aspectos culturais da sociedade brasileira (nacionalmente e mesmo regionalmente).

Assim, a partir destas considerações espera-se proporcionar reflexão e debate quanto ao conceito, possibilitando a construção de novos significados e compreensões. Tal questão associa-se diretamente ao aporte teórico deste trabalho, uma vez que neste ensaio teve-se como premissa que uma transformação na ideologia dominante se constitui a partir da resignificação dos conceitos operantes do discurso associado à ideologia vigente (EAGLETON, 1997), ou mesmo da contestação, rompimento ou desassociação (HALL, 2003), na busca pela construção de novos saberes e conhecimentos. Espera-se, desta forma, contribuir para os processos de autonomia individual e transformação social.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. O toyotismo e as novas formas de acumulação do capital. In: \_\_\_\_\_. (org.). **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ALLEN, A. Michael Young's The Rise of the Meritocracy: a philosophical critique. **British Journal of Educational Studies**, v. 59, n. 4, p. 367-382, 2011.
- \_\_\_\_\_. Life without the 'X' factor: meritocracy past and present. **Power and Education**, v. 4, n. 1, p. 4-19, 2012.
- ALVES, G.A disputa pelo intangível: estratégias gerenciais do capital na era da globalização. In: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo, 2014.
- ARRUDA, J.E.A. de et al. Mérito: de quem? In: SILVA, J. de S. e; BARBOSA, J.L; SOUZA, A.I. (org.). **Práticas pedagógicas e a lógicas meritórias nas universidades**. Rio de Janeiro: UFRJ, Pró-reitoria de Extensão, 2006.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- \_\_\_\_\_. Meritocracia e sociedade brasileira. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 80-85, 2014.
- BIHR, A. A ruptura do compromisso fordista. In: BIHR, A. **Da grande noite à alternativa (o movimento operário em crise)**. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.
- CASTILLO, E. J. Gender, race, and meritocracy in organizational careers. **American Journal of Sociology**, v. 113, n. 6, p. 1479-1526, 2008.
- CASTILLO, E. J.; BENARD, S. The paradox of meritocracy in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 4, p. 543-576, 2010.
- EAGLETON, T. **Ideologia**. São Paulo: Uneps/Boitempo, 1997.
- FARIA, J.H. de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2015.
- FARIA, J.H. de; MENEGHETTI, F.K. O Sequestro da Subjetividade In: FARIA, J.H. (org.). **Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FIORI, J.L. Estado de Bem-Estar Social: padrões e crises. **PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p.129-147, 1997.
- FORSTER, M. D.; TSARFATI, M. The effects of meritocracy beliefs on women's well-being after first-time gender discrimination. **Society for Personality and Social Psychology**, v. 31, n. 12, p. 1730-1738, 2005.
- FOUCAULT, M. Tecnologias de si, 1982. **Verve**, n. 6, p. 321-360, 2004.

- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida - SP: Ideias & Letras, 2014.
- HALL, S. **Da diáspora**: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- HARVEY, D. A transformação político econômica do capitalismo do final do século XX. In: \_\_\_\_\_. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- HELAL, D.H. O papel da educação na sociedade e organizações modernas: criticando a meritocracia. **REAd**, edição 56, v. 13, n. 2, 2007.
- HELAL, D.H.; ROCHA, M. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 139-154, 2011.
- LINHART, D. Modernização e precarização da vida no trabalho. In: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo: 2014.
- MOTTA, F.C.P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PAULA, A.P.P. de. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 127-44, 2002.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. Atlas: São Paulo, 1990.
- THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1990[2009].
- TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.
- VAN DIJK, T.A. **La noticia como discurso**: comprensión, estructura y producción de la información. Madri: Síntesis, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Ideologia**: uma aproximación multidisciplinaria. Barcelona: Gedisa, 2006.
- VICENTE, M.M. **História e comunicação na ordem internacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; Cultura Acadêmica, 2009. cap. 5.
- WOOD JR, T. Meritocracia tropical. **Carta Capital – Economia**. Publicado em: 19 jun 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/804/meritocracia-tropical-9607.html>>. Acesso em: 29 set 2016.

---

Data de Submissão: 05/10/2016.

Data de Aprovação: 24/08/2017.



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

## ENVELHECIMENTO: MÚLTIPLAS IDADES NA CONSTRUÇÃO DA IDADE PROFISSIONAL

Ageing: multiple ages in the construction of the professional age

Vanessa Martines Cepellos\*  
Gabriela Toledo Silva\*\*  
Maria José Tonelli\*\*\*

### RESUMO

O envelhecimento populacional é um fenômeno mundial que merece maior atenção dos Estudos Organizacionais. Nessa área, o envelhecimento é abordado a partir da idade cronológica, a qual, no entanto, se mostra insuficiente para apreender o fenômeno. Portanto, este estudo tem como objetivo identificar como os profissionais que atuam em organizações públicas e privadas constroem a concepção de envelhecimento. Para isso, foram entrevistados 14 profissionais, com mais de 50 anos, que tiveram os dados coletados e analisados por meio da *grounded theory*, a partir do olhar da realidade como socialmente construída. A pesquisa permitiu constatar que os profissionais não se reconhecem em sua idade cronológica, mas a partir de atributos e comportamentos desempenhados no trabalho. Essa condição leva à contribuição deste artigo, ao identificar a construção da idade profissional como uma das múltiplas idades do ambiente organizacional. A idade profissional é categorizada em idade burocrática e idade empresarial, referindo-se, respectivamente, à construção do envelhecimento para funcionários de organizações públicas e privadas.

**Palavras-chave:** Envelhecimento; *Grounded-theory*; Construção Social.

### ABSTRACT

Population ageing is a global phenomenon and deserves greater attention from Organizational Studies. In this area, ageing is approached from the perspective of chronological age, which, however, is insufficient to apprehend the phenomenon. Therefore, the aim of this study is to identify how professionals working in public and private schools build a conception of ageing. For that, we interviewed 14 professionals over the age of 50 whose data was collected and analyzed through the Grounded Theory, based on the study of reality as socially constructed. The research allowed to verify that the professionals do not recognize themselves according to their chronological age, but in terms of the attributes and behaviors performed in their work. This condition was useful for this article, by identifying the construction of the professional age as one of many ages in the professional environment. The professional age is categorized into bureaucratic age and corporate age, referring to the construction of ageing for employees of public and private organizations.

**Keywords:** Ageing; Grounded-theory; Social Construction.

\* Professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). E-mail: vanessa.cepellos@fgv.br. ORCID: 0000-0001-6707-9751

\*\* Pesquisadora do Centro de Estudos em Administração e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). E-mail: gatoledosilva@gmail.com. ORCID: 0000-0003-4144-4057

\*\*\* Professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br. ORCID: 0000-0002-6585-1493

## 1. INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional é compreendido como uma das mais significativas tendências do século XXI (FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2012; UNITED NATIONS, 2015), tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento (GAVRILOV; HEUVELINE, 2003). Alguns fatores, como melhorias nas condições sanitárias e de saúde, permitiram o aumento da expectativa de vida – o que tornou o envelhecimento uma das grandes conquistas da humanidade, com implicações distintas para diversos domínios da sociedade (FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2012). Os dados demográficos referentes ao Brasil também indicam aumento na expectativa de vida da população e no número de adultos mais velhos no país nas últimas décadas (IBGE, 2013). A relevância da temática ainda está atrelada ao fato de que a estimativa para os próximos 40 anos é de que a população com 60 anos ou mais triplicará em relação à população total (GIAMBIAGI; TAFNER, 2010; FRANÇA, 2011).

Uma das implicações do envelhecimento populacional, fundamental no debate em Estudos Organizacionais, Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, é a alteração da força de trabalho (PHILLIPS; SIU, 2012). No Brasil os efeitos da transição demográfica afetam diretamente o tamanho e a composição da População em Idade Ativa (PIA), impactando na disponibilidade de mão de obra, pois a redução, no curto prazo, da proporção da população jovem acarretará, no médio e no longo prazos, em redução da PIA e no aumento da proporção dos idosos no ambiente de trabalho (NONATO et al., 2012). Apesar disso, a literatura acadêmica nacional, acerca do envelhecimento, ainda se mostra incipiente na área da Administração (LOCATELLI; FONTOURA, 2013, NASCIMENTO et al., 2016).

Um dos temas discutidos na literatura de Estudos Organizacionais trata da definição de quem pode ser considerado um trabalhador mais velho. Este tema se deve ao rápido envelhecimento populacional e às alterações do curso de vida. Mas, quase sempre, a idade é operacionalizada pela idade cronológica (ARMSTRONG-STASSEN; CAMERON, 2005; TAYLOR; WALKER, 1998; HENKENS, 2005; LORETTO; WHITE, 2006), ou a partir da autopercepção a respeito do envelhecimento (CEPELLOS, 2016). No entanto, o sentido de “velho” depende, em parte, do perfil demográfico das organizações ou ocupações das quais os empregados pertencem (NG; FELDMAN, 2012). Segundo Ng e Feldman (2012) há necessidade de que mais pesquisas, que abordem outras conceituações de idade nos estudos a respeito do envelhecimento, sejam realizadas. Para os autores a idade pode ser conceituada como uma variável independente nas pesquisas sobre organizações, uma vez que ela pode afetar os tipos de situações em que os indivíduos podem se encontrar e, por sua vez, influenciam a forma como eles são propensos a reagir.

Na medida em que a idade cronológica se mostra um instrumento insuficiente para identificar o envelhecimento do profissional, buscamos responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como os profissionais, que atuam em organizações públicas e privadas, constroem a concepção de envelhecimento? Para respondê-la, realizamos 14 entrevistas em profundidade com profissionais com mais de 50 anos de idade que atuam em organizações públicas e privadas. De modo mais específico, buscou-se compreender como o envelhecimento é construído na esfera do trabalho a partir do conceito de idade.

Este artigo apresenta, na primeira seção, a fundamentação teórica, contemplando os conceitos de envelhecimento e idade que serviram de base para este estudo. Na segunda seção, os procedimentos metodológicos, seguidos da análise dos dados e da discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## 2. O ENVELHECIMENTO E A IDADE

O campo de pesquisa sobre o envelhecimento é uma arena de múltiplos paradigmas, com abordagens teóricas diversas que operam e se transformam ao mesmo tempo. A complexidade e a diversidade do processo de envelhecimento exigem que o fenômeno seja apreendido sob muitas lentes (BENGTSON et al., 2009). De forma geral, as abordagens acerca do envelhecimento incluem considerações a respeito dos componentes estruturais sociais, psicossociais e comportamentais, além dos processos biológicos e genéticos (GANS et al., 2009). Na administração de empresas, estudos abordam desde a experiência do trabalho a partir da percepção do profissional mais velho (VASCONCELOS, 2015) até as práticas de gestão de idade voltadas ao profissional maduro (KOOJI et al., 2014).

A velhice, sob a perspectiva da Antropologia, é considerada uma categoria socialmente produzida, isto é, distingue-se entre um fato universal e natural, representado pelo ciclo biológico; e um fato social e histórico, representado pela variabilidade das formas com as quais se concebe o envelhecimento. Quando se aborda a velhice, na concepção de categoria socialmente construída, suas representações na sociedade e a posição social assumida pelos mais velhos são fornecidas pelos mais jovens e adquirem sentidos particulares em contextos históricos, sociais e culturais distintos. O mesmo ocorre com outras etapas da vida, como infância, adolescência e juventude. Além disso, essas fases não constituem propriedades que os indivíduos adquirem com o avanço da idade cronológica, mas são elaboradas simbolicamente com rituais que definem fronteiras entre idades pelas quais os indivíduos passam e que não são, necessariamente, as mesmas em todas as sociedades (DEBERT, 2006). A abordagem fenomenológica busca compreender os sentidos da vida social, enquanto o construcionismo contribui no entendimento das experiências dos indivíduos envelhecidos e da subjetividade do sentido da idade e do envelhecimento (BENGTSON et al., 2009). Sendo assim, o envelhecimento também é apreendido a partir da compreensão da idade.

Segundo Debert (2006) a idade cronológica está ausente na maioria das sociedades não-ocidentais. Já nas sociedades ocidentais, a idade cronológica é estabelecida por um aparato cultural, um sistema de datação, independente e neutro em relação à estrutura biológica e à incorporação dos estágios de maturidade. Para Kohli e Meyer (1986, p. 145), “[...] os estágios da vida são claramente definidos e separados e as fronteiras entre eles, mais estritamente organizadas pela idade cronológica”. De acordo com Fortes (1984) a idade cronológica se apresenta como um mecanismo básico de atribuição de *status* (maioridade legal), de definição de papéis ocupacionais (entrada no mercado de trabalho) e de formulação de demandas sociais (direito à aposentadoria), entre outros. Esse mecanismo se mostra, portanto, flexível no que diz respeito à criação de novas etapas e à redefinição de direitos e obrigações; além disso, transforma a idade cronológica em um elemento simbólico, também econômico, já que permite estabelecer laços entre grupos homogêneos, que

permitem que sejam agregadas outras conotações que não estão associadas à ordem de nascimento, estágio de maturidade ou geração. Entende-se, portanto, que a idade cronológica e o princípio geracional se apresentam como elementos da estrutura social e como valores culturais. No entanto, a idade cronológica se institucionaliza política e juridicamente e o princípio geracional a partir das referências familiares.

Lawrence (1996) alertou sobre as pesquisas a respeito da idade na literatura organizacional e sua relevância na área. Para a autora, a relevância do tópico está atrelada ao fato de que o modo como as pessoas experimentam o trabalho e de que forma este se relaciona com essas experiências representa uma das preocupações da teoria organizacional. Além disso, a ligação entre os objetivos do negócio e o planejamento de atividades dos profissionais se coloca primordial, pois, muitas vezes, os profissionais possuem diferentes idades e conseqüentemente compromissos, necessidades e valores diferentes. Por esta razão, entendemos que é necessário compreender como a idade é operacionalizada na literatura organizacional e verificar a existência de outras possibilidades para abordar este fenômeno.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão da literatura mostrou que, de forma geral, os estudos relacionados ao envelhecimento, na literatura organizacional, utilizam a idade cronológica para compreender o fenômeno; a revisão evidenciou também uma lacuna de pesquisa, já que não foram identificados estudos que utilizassem outro tipo de abordagem para investigar o fenômeno.

Este estudo tem como objetivo verificar outras formas de identificação etária quando o envelhecimento é construído no espaço de trabalho. Para isso, foram realizadas 14 entrevistas com profissionais com mais de 50 anos que atuam em organizações públicas e privadas. Para a seleção dos participantes da pesquisa foi utilizada a rede de contatos das pesquisadoras. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos participantes, uma vez que privilegiamos o envelhecimento a partir do aspecto profissional dos mesmos. As entrevistas duraram, em média, uma hora, sendo codificadas com a utilização da ferramenta Atlas t.i.

As entrevistas foram transcritas, coletadas e analisadas a partir da abordagem metodológica de Strauss e Corbin (2008). Segundo Charmaz (2009) a entrevista é uma técnica que permite um exame detalhado de determinada experiência. Utilizou-se, como critério para a quantidade de entrevistas realizadas, a saturação das categorias que emergiram dos dados, de acordo com a orientação de Strauss e Corbin (2008). Segundo os autores, a ideia central na construção da teoria é coletar dados até que nenhum dado novo ou relevante pareça surgir em relação a uma categoria (STRAUSS; CORBIN, 2008). Para Strauss e Corbin (2008), a teoria fundamentada em dados sistematicamente coletados e analisados evolui durante a pesquisa real e exige contínua interação entre análise e coleta de dados. A análise dos dados ocorre em três etapas. A primeira é a codificação aberta, que é o processo analítico pelo qual os conceitos são identificados e desenvolvidos em relação às suas propriedades e dimensões. Por meio da codificação aberta, é possível fazer comparações e perguntas que vão guiar o pesquisador no campo empírico. Neste momento, portanto, foi realizada uma microanálise dos dados, linha a linha, a fim de identificar os

principais conceitos ou códigos que colaborassem para a compreensão a respeito do fenômeno. Segundo Charmaz (2009), o estudo dos dados linha a linha possibilita o despertar de novas ideias a serem investigadas.

Na segunda etapa, realiza-se a codificação axial, que aprimora as categorias resultantes da codificação aberta, selecionando as categorias mais relevantes e colocando-as como fenômeno central para estabelecer relações entre as categorias e as subcategorias. Assim, os dados são agrupados por meio das conexões entre as categorias. Neste trabalho, os códigos identificados a partir da microanálise se vincularam em quatro categorias: idade moral, idade corporal, idade coletiva e idade profissional, na medida em que explicavam diferentes formas de se identificar com o envelhecimento.

A terceira etapa, da codificação seletiva, objetiva integrar e refinar categorias em um nível mais abstrato. O objetivo é elaborar a categoria essencial. Então, neste trabalho, as categorias que surgiram foram aprimoradas e identificou-se que elas compunham a categoria central das múltiplas idades, sendo esta, portanto, a categoria que explica como a concepção do envelhecimento é construída pelos profissionais.

Como abordagem teórica, esta pesquisa está pautada no construcionismo social, perspectiva que possibilita compreender uma experiência subjetiva (BURREL; MORGAN, 1979), como o envelhecimento (DEBERT, 2006). O construcionismo social apresenta como pressuposto o ser humano como construtor social, ou seja, como o criador de símbolos; visa apreender como a realidade social é criada (MORGAN; SMIRCICH, 1980); se concentra na forma como as pessoas agem e, finalmente, em como elas atribuem sentido às suas experiências (CUNLIFFE, 2003; 2008). De acordo com Spink e Medrado (2000), a produção de sentido é uma construção social pela qual as pessoas, por meio das relações sociais culturalmente e historicamente localizadas, constroem os termos – a partir dos quais compreendem os fenômenos ao seu redor, constituindo uma atividade social e dialógica. Por esta razão, vale ressaltar que a linguagem, durante as entrevistas realizadas para esta pesquisa, teve grande importância para a construção do sentido de envelhecimento para os profissionais das instituições públicas e privadas. Tanto durante a coleta dos dados, quanto em sua análise, averiguamos os termos utilizados pelos respondentes e os significados atribuídos às expressões utilizadas para caracterizar determinadas questões pertinentes ao envelhecimento e à idade.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentaremos a análise dos dados coletados na tentativa de propor uma teoria substantiva acerca da construção do envelhecimento por parte dos profissionais entrevistados. O perfil dos respondentes pode ser verificado no Quadro 1. Foram entrevistados 14 profissionais: 7 atuam em empresas privadas, 7 atuam no serviço público. Dos entrevistados, 10 são mulheres e 4 são homens. A faixa etária dos respondentes está entre 50 e 67 anos. A média de idade é 55,8 anos. Os nomes dos entrevistados foram preservados, garantindo o anonimato e, por isso, serão utilizados pseudônimos.

**Quadro 1** - Perfil dos respondentes

ENTREVISTADOS	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	IDADE	SEXO
Ana	Serviço público	65 anos	Feminino
Breno	Empresa privada	52 anos	Masculino
Carla	Serviço público	67 anos	Feminino
Daniele	Serviço público	55 anos	Feminino
Elaine	Serviço público	50 anos	Feminino
Fabiana	Empresa privada	54 anos	Feminino
Giovana	Empresa privada	58 anos	Feminino
Hélio	Serviço público	57 anos	Masculino
Ilana	Empresa privada	54 anos	Feminino
Júlio	Empresa privada	57 anos	Masculino
Luana	Serviço público	57 anos	Feminino
Mário	Empresa privada	50 anos	Masculino
Neide	Serviço público	50 anos	Feminino
Ofélia	Empresa privada	55 anos	Feminino

Fonte: Elaborado pelas autoras.

**Quadro 2** - Categorias, subcategorias e principais códigos

CATEGORIA CENTRAL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PRINCIPAIS CÓDIGOS
Múltiplas idades	Idade moral	-	Postura
			Modos de agir
	Idade corporal	-	Sinais do corpo
			Evento histórico, geracional e coletivo
	Idade profissional	Idade burocrática	Vínculo ideológico
			Distância intergeracional
			Rompimento com a noção de progresso
			Demissão e aposentadoria simbólicos
		Idade empresarial	Motivação por resultado
			Conflito intergeracional
			Ritmo de trabalho
			Fantasma da demissão e recolocação

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Durante a análise dos dados foi possível identificar as principais categorias e subcategorias que emergiram quando os indivíduos foram questionados a respeito do envelhecimento na esfera do trabalho. A partir do Quadro 2 é possível verificar quais são elas. As

relações entre categorias e subcategorias estão expostas de forma entremeada ao longo do texto, a partir da exposição das declarações dos entrevistados. Alguns tópicos se destacaram como pontos em potencial para discutirmos e aprofundarmos: a ideia de não-naturalidade da identificação etária; a existência de uma idade profissional – que é distinta da idade biológica ou da subjetividade privada do indivíduo; e a demissão simbólica, no setor público, como uma forma de afastamento de um funcionário de determinada função ou atividade sem demissão formal.

Ao estabelecer relações entre as subcategorias, foi possível perceber que a questão da **identidade etária** se fazia amplamente presente, articulando diferentes repertórios como formas de se situar no curso de vida. Além disso, notou-se que uma mesma pessoa poderia estabelecer diferentes formas de identificação, sugerindo, por exemplo, que, no mundo do trabalho, as atividades, as interações e os discursos tendem a dirimir a importância da idade; enquanto, na intimidade, ao olhar no espelho e ao colocar-se em situações de cortejo, é a imagem da pessoa fisicamente envelhecida que prevalece. Sob a perspectiva do envelhecimento, essas formas de identificação estabelecem conexões com as maneiras de agir: ser “velho” não é ter uma determinada idade cronológica, e sim se comportar de uma determinada maneira. O envelhecimento se mostra relativo quando os entrevistados se identificam com semelhantes e diferentes.

Ana – Eu acho que tem uma parcela dos meus amigos que tão muito parecidos comigo. Mas tem uma parcela que não. Que eu sinto que são pessoas que dizem “não, tô veeeelho!” e que você percebe que a pessoa tá cumprindo esse papel de virar velho, sabe, eu acho uma pena. Acho uma pena. Mas posso te dizer que nesse momento a maior parte dos meus amigos não tá nessa *vibe*, como vocês dizem.

Ao considerar que essa identidade acaba orientando as formas de agir, de estabelecer semelhantes, de separar lugares em que pode se manifestar ou não, essa identidade deixou de ser apenas uma autoimagem, um aspecto isolado do envelhecimento que se pretendia estudar, para cumprir uma função mais interessante de ser investigada, que é o processo de mobilização de identidades etárias, aqui denominado **criação de idades**, ou seja, outras idades, referenciadas por elementos que não têm por base a idade cronológica. São idades qualificadas, específicas e múltiplas, que ajudam os indivíduos a se posicionarem no curso da vida em diferentes situações sociais. Especificamente são componentes do estabelecimento de uma esfera propriamente profissional, cuja temporalidade, ciclos e marcadores dão a ela contornos específicos, criando **múltiplas idades**.

#### 4.1 AS MÚLTIPLAS IDADES

Por que múltiplas idades? A partir dos dados, foi possível perceber que a voz dos entrevistados cria diferentes maneiras de estabelecer a idade dos profissionais. Frequentemente, os entrevistados não reconhecem que a idade cronológica é um fator relevante de identificação. O que ocorre é que, embora a passagem do tempo seja inexorável, ela não se reflete no reconhecimento do efeito desta transição.

Ana – De fato, você vai vendo a sua vida passar e isso faz uma marca em você, entendeu? Eu faço, amanhã, 65 anos! Não é pouco 65 anos. E eu me olho no espelho e digo – mas como assim 65 anos? Entendeu? Eu me sinto com muito menos, nesse sentido de ter curiosidade pelo mundo, de ter vontade de fazer coisas [...]. E eu acho que tem uma parcela da população que, de fato, fica velha, entendeu? De fato, fica – às vezes eu encontro pessoas que têm menos idade do que eu e que tão muito mais detonadas, mas muito mais. Não só porque a vida fez isso, porque são pessoas de mais baixa renda e tal, mas pessoas mesmo na minha classe, que envelhecem e que ficam mais lamentosas, que ficam um pouco mais deprimidas, que ficam mais sem função; então, de fato, acho que a terceira idade existe.

O lamento, a depressão e a falta de função são fatores que tornam a pessoa “velha” – esse envelhecimento que muitos dos nossos entrevistados, até mesmo por estarem trabalhando, dizem não se identificar. É o envelhecimento como profecia, como algo que só se realiza quando a pessoa se pensa “velha”.

Luana – Eu acho que as pessoas entram [no serviço público] já envelhecidas. Ou ficam envelhecidas pela forma como ele se move, como o serviço público se move. Entendeu? [...]. Então, eu acho que o envelhecimento é aquela visão que você tem errada, pra dentro do serviço público. A gente precisa mudar isso. E isso é difícil de mudar, não sei por quê.

Embora as pessoas não se reconheçam com a idade cronológica, elas distinguem que velhos são os “outros”, mesmo que esses “outros”, identificados como amigos, colegas de trabalho e familiares, possuam a mesma idade que elas.

Breno – Eu sou um pouco fora da curva porque apesar de ter 50 anos, eu acordo todos os dias 4h30min da manhã e vou dormir às 2h da manhã todos os dias. Eu tenho um pique bom, humor bom, eu não tenho preguiça, às vezes eu vejo jovens com 20 e poucos anos se lamentando, e eu não tenho muito o que lamentar, eu também sou um pouco fora da curva [...]. Os mais maduros não conseguem acompanhar a tecnologia, eu consigo porque eu adoro, mas esse pouco é pouco... e eu tenho amigos da minha idade que não conseguem acompanhar absolutamente nada, não faz nem ideia do que seja, a distância está ficando muito grande, alguém precisa encurtar isso.

A manifestação dessa não-identificação com o envelhecimento não só é explícita como reforçada. A capacidade, a vontade e a facilidade de lidar com novas tecnologias foram muito presentes nas entrevistas, talvez porque hoje elas tenham invadido o mundo privado, não são citadas apenas como ferramentas de trabalho: aprender e acompanhar as mudanças são atitudes que também afastam os entrevistados dessa velhice indesejada.

Fabiana – No meu sentido, tem muito mais valor esse conhecimento do que propriamente a idade. Eu estou oxigenando o cérebro o tempo inteiro, estou sempre pesquisando, leio, se eu produzo lendo ou escrevendo vai aumentando meu conhecimento, minha capacidade de agregar valor ao meu cliente.

Esse aspecto privado da tecnologia também apareceu como um marcador de diferenças, não pela capacidade de aprender, mas novamente pelo julgamento de uma conduta inadequada – dessa vez não do velho, mas do jovem.

Fabiana – Isso, por exemplo, é uma coisa que a gente que não é dessa geração digital tem menos familiaridade, gosta menos e tem mais dificuldade, então, eu, por exemplo, dizia que eu nunca ia ter *Facebook*, por exemplo, e não é porque é difícil aprender ou tenha algum problema em relação a não saber se virar no mundo tecnológico. Não! Porque isso poderia se aprender. É muito mais em função do comportamento que tá por trás de você ser um usuário do *Facebook* e não faz falta e muitas vezes eu não aprovo.

A lógica do estabelecimento da própria idade como diferente dos outros envolve esses julgamentos, os comportamentos adequados e inadequados. Frequentemente, o “se sentir jovem” tem a ver com o desejo de não parar de trabalhar. Velhos são aqueles que querem se aposentar logo:

Carla – Eu não senti essa parte [da idade] viu, pra falar a verdade. É como se tivesse 25 anos ainda. [...] Acho que depende de seção e de chefia também. Porque tem lugar que tem gente que fala assim “ai quero aposentar logo” né, aqui pelo menos eu vou aposentar compulsoriamente, mas sem problema assim.

Em outros momentos, o envelhecimento é entendido como uma postura, é uma **idade moral** que se revela, apontando para valores e modos “corretos” ou esperados para agir, por vezes, contrários ao desejo pessoal:

Carla – Roupas que você vai comprar que eu acho lindo e fico pensando que estou um pouco fora da idade de vestir esse tipo de roupa. Coisas assim, te fazem lembrar que a idade tá ali porque, apesar de você ser muito descolada e tal, tem um limite que você vira ridícula. Tem. Não posso sair de minissaia. É ridículo. Muito embora eu me sinta ainda muito desejosa disso.

Embora os entrevistados tenham se mostrado resistentes a verbalizar que o envelhecimento havia chegado para eles, em grande parte das vezes, a concepção do envelhecimento surgiu quando questionados a respeito dos sinais que o corpo notifica. Nestes momentos, os entrevistados se colocaram no papel de fragilizados e pontuaram, exatamente, os indícios do envelhecimento. É a **idade corporal** declarada pelos indivíduos.

Daniele – A parte física sim, isso é inegável, seu físico já não corresponde aquilo... Por exemplo, antes eu ficava em uma inspeção das 8 às 17 horas de pé, fisicamente você tem uma restrição.

Elaine – O campo de visão é pequeno e a posição da coluna não é confortável. Com o passar dos anos, a gente passa a desenvolver L.E.R, a ponto de ser considerada uma profissão insalubre.

Notou-se também que o envelhecimento é reconhecido pelos entrevistados como uma relação histórica, geracional e coletiva, que não tem necessariamente a ver com a idade individual. É a **idade coletiva** declarada entre os indivíduos.

Elaine – O que eu noto muito hoje em dia é o seguinte: eu trabalhei no mercado imobiliário que teve um crescimento muito forte de 2004 para frente, porque muitas empresas abriram capital, então, a gente teve uma mudança do perfil das pessoas que trabalham nesse mercado.

Fabiana – Eu não sei se foi uma mudança em relação à idade ou se foi em relação à natureza mesmo do trabalho né, e aos modos de se trabalhar nessa coisa de produção da imprensa, do jornalismo.

A partir dos pontos apresentados, verificou-se que, de forma geral, os indivíduos não se identificam com a idade cronológica que possuem. Posto que há situações em que o sujeito não reconhece apenas sua idade cronológica na esfera do trabalho, com que tipo de idade ele se identifica? Afinal, de qual idade os entrevistados estão falando? Será que existe algo além da idade cronológica? A partir das entrevistas, constatou-se que sim. Relatos mostraram que há identidades etárias construídas por meio de referências do mundo do trabalho. Identificou-se, então, uma **idade profissional**, ou seja, uma idade construída profissionalmente que posiciona o indivíduo no mundo do trabalho de acordo com determinados critérios.

A idade profissional não é pautada pela cronologia. Na idade profissional, os “atributos”, a “formação”, o “preparo”, a “questão psicológica”, o “modo de agir” ou a “postura” são colocados como mais importantes do que a idade cronológica na definição de situações que são costumeiramente associadas à idade. Essa manobra, de colocar outros fatores à frente da idade cronológica, é similar à elaboração das justificativas para não-identificação etária apresentadas anteriormente e abrange, ainda, questões como “atualização tecnológica”, “bom humor”, critérios que organizam uma espécie de autoimagem etária.

Elementos de ruptura, como viuvez, ter filhos e assumir cargos dentro da empresa, surgiram como eventos significativos de história e temporalidade. No âmbito profissional, no entanto, elementos de continuidade, relacionados a eventos como projetos que deram certo e o aprendizado contínuo, apresentaram-se como fatores que garantem a permanência do indivíduo em uma condição de não-envelhecimento. Ser ou estar “atual”, fazendo parte ativamente do tempo presente parece um valor constante entre nossos entrevistados.

Giovana – Tem que estar sempre se aperfeiçoando, aprendendo, lendo, não pode ficar parado, fazendo sempre a mesma coisa. O mundo de hoje é tudo muito rápido. Sempre gostei de fazer cursos, aprender coisas novas, tenho certificado de todo tipo. Em primeiro lugar os mais velhos têm que estar sempre se reciclando para poder ter uma oportunidade e depois incentivos pelo governo e donos ou responsáveis pelas empresas em dar a oportunidade.

Portanto, os critérios para definição da idade profissional estão ligados à capacidade e à disposição para estar atual e são construídos em oposição às construções de idade ligadas à vida privada: o trabalho aparece como imagem positiva aos profissionais mais

velhos, como elemento que coloca o indivíduo numa categoria ativa e positiva; enquanto na vida privada há espaço para manifestações mais negativas.

Ana – No mundo do trabalho, as pessoas que trabalham 8 horas por dia, que são ativas, o envelhecimento ele é mais... ele se evidencia menos... e ele é reconhecido por quem está envelhecido, por quem olha de fora, menos como se fosse uma ameaça.

Entrevistadora – Então, dentro do trabalho ele [envelhecimento] acaba sendo positivo?

Ana – É, ele fica com a parte boa do envelhecimento.

Ao passo que o trabalho res-significa o envelhecimento, o não-trabalho surge como imagem negativa aos profissionais mais velhos. Os entrevistados associaram a questão do não-trabalho a elementos como morte, perda de função na sociedade e congelamento.

Daniele – Quando você para de trabalhar, você deixa de ter uma função na sociedade; isso é meio complicado, eu acho, porque a pessoa fala – você não faz nada, você está folgada, quer dizer, mas você fez a vida inteira.

Ilana – Eu acho que se a pessoa pára, ela congela, morre; você tem que estar sempre aprendendo, renovando, estar em contato com as novidades.

Outro critério que orienta o estabelecimento da idade profissional diz respeito à postura frente ao trabalho. Frequentemente, o envelhecimento não é reconhecido na esfera do trabalho, ele desaparece simbolicamente e dá lugar a comportamentos universais de qualquer profissional, seja ele velho ou não. O envelhecimento se dissipa e se reconfigura com base nas competências do profissional e na sua postura frente ao trabalho.

Entrevistadora – Você acha que a idade é um fator de diferenciação entre as pessoas [no trabalho]?

Carla – Acho que não. Se cumpriu dever da pessoa não tem assim diferença, né. Acho que depende do comportamento do funcionário mesmo, depende de si mesmo. No meu caso, fui beneficiada. Tem uns colegas que já reclamam, né, que não é compreendido, que não é assim, não conseguem alguns cargos alguma coisa reclama. Mas também não mostra, não demonstra muito assim que atividade assim, como diz, meio paradinho, né, pra falar a verdade. Acomodado.

Ilana – Eu acho que o que não pode ser misturado é a sua idade cronológica com a sua idade profissional, a idade construída profissionalmente, porque você pode ter uma pessoa mais jovem acima de você que tem atributos diferentes de você e uma formação diferente, e mais capacidade, mais experiência e ok. E isso não tem problema nenhum.

Outro ponto recorrente citado nas entrevistas foi o valor da experiência: ela é um fator relevante para os entrevistados mais velhos, sendo um elemento que colabora na construção ideológica do que a idade representa ao indivíduo. Porém, as visões sobre experiência trazem também critérios relacionados à relação intergeracional no ambiente de trabalho

Para abrir a discussão a respeito da experiência e seu significado, é pertinente enfatizar a declaração “quanto mais idade, mais experiência”, que foi citada diversas vezes durante as entrevistas. Ao mesmo tempo em que esta frase é citada, em seguida, os entrevistados pronunciam que “não é questão de idade, é questão de preparo”. Compreende-se que isto não é uma contradição à ideia inicial, é somente a manifestação de que existe uma idade subjetiva que não confere com a idade cronológica. Sendo assim, o valor da experiência depende dos outros critérios não-cronológicos, como atualização, adequação e preparo. Neste sentido, a partir dos relatos, foi possível verificar que a experiência está vinculada também ao conjunto de posições e modos de agir considerados adequados: é à experiência que se acredita a possibilidade de agir adequadamente em alguns contextos – mas não necessariamente.

Júlio – Então, eu acho que a grande mensagem não é ser jovem ou ser velho, é estar preparado. Eu acho que a idade pode ser mais importante, menos importante, mas eu acho que tem muito mais a questão psicológica do que efetiva.

Luana – Eu acho que o envelhecimento melhora a gente muito. Eu sou muito melhor hoje do que eu fui ontem. Eu acho que o envelhecimento faz bem pra todos. Fora ou dentro do serviço público. Experiência é uma coisa necessária e fundamental para você fazer um bom trabalho. Inexperiência nos deixa mais aguerridos, mas fazendo mais besteiras. A experiência já nos deixa menos aguerridos, mas com menos possibilidade de fazer bobagem. Mas faz parte do jogo.

Além da experiência, outro fator amplamente discutido em nossas entrevistas foi a aposentadoria e seus significados. Embora a aposentadoria tradicionalmente represente um momento em que o indivíduo deixa de trabalhar e “retorna” ao aposento, nossos entrevistados se opuseram a este comportamento. A aposentadoria parece ser vista como uma atitude mecânica e operacional, mas que se transforma durante sua transição. A maioria dos entrevistados alegou que, ao se aposentarem, pretendem continuar atuando na mesma área de trabalho ou com outras atividades. As motivações para o trabalho contínuo são diversas, desde caracterizar-se como uma pessoa ativa, até mesmo, por questões financeiras. A expectativa de trabalho chega a ser até 70 anos de idade. A aposentadoria está associada ao recomeço de uma nova atividade. O indivíduo envelhece e se afasta em busca do rejuvenescimento, mesmo que essa distância implique em um novo trabalho.

Ofélia – Eu quero sair deste trabalho. O nome é se aposentar porque será assim mecânica operacionalmente, né, mas eu tenho vontade de fazer, eu me sinto como se eu tivesse 20, 20 é um pouco de exagero, mas 30 anos. Sabe, com vontade de pensar novos projetos, pensar novas coisas. Agora, é tem uma coisa curiosa em relação a isso, paradoxalmente, eu queria muito me aposentar e isso me rejuvenesce. Do meu pensamento, me aposentar seria me rejuvenescer, ou seja, me reinventar de novo. Eu teria que tá aí caçando, queria trabalhar com fotografia, queria fazer projetos alternativos de educação infantil umas coisas mais, uma coisa que eu brinco – eu queria fazer uma escola de perguntas e não de respostas – sabe, brincadeiras assim? Isso me pilha, me potencializa, sabe?

De forma geral, entre os critérios para o que foi denominado de idade profissional, destacam-se (1) a capacidade e disposição para estar atual; (2) a atividade de trabalho como positiva em relação à inatividade; (3) as diferentes dimensões da experiência e, finalmente, (4) a aposentadoria como marco de mudança e não de fim. Neste trabalho, nos concentramos no conceito de idade profissional, categorizado em conceitos de idade burocrática e idade empresarial, como peculiaridades na construção do envelhecimento de profissionais que atuam no setor público e empresa privada.

## 4.2 IDADE PROFISSIONAL COMO UMA IDADE BUROCRÁTICA

Embora nossas análises não tenham centrado nas diferenças entre o envelhecimento nas organizações públicas e privadas, alguns pontos tomam forma diferente quando se referem à esfera pública. Na esfera do trabalho, a idade profissional assume outros formatos; um deles é o que chamamos de **idade burocrática**. A idade burocrática se apresenta, via de regra, para os funcionários públicos. É uma idade engessada, que se insere em uma “cartilha invisível”, que acompanha uma estrutura predeterminada pelos órgãos públicos.

Em relação à motivação, a maior parte dos entrevistados do setor público alegou ter vínculo de interesse ligado ao trabalho, tornando preponderante o vínculo ideológico com a atividade. São motivações orientadas por ideais, convicções ou desejo de mudar a realidade social. Trata-se de discurso justificador da motivação para o trabalho e, em alguns casos, mostra-se como a principal razão em ter ficado tanto tempo no trabalho e estar trabalhando ainda hoje.

Elaine – Gosto do meu trabalho, em especial do contato com o ser humano. Sinto-me satisfeita em poder resolver o problema de saúde que as pessoas enfrentam, principalmente dos mais necessitados. As minhas motivações mudaram ao longo do tempo. Antes eu não tinha tanta motivação quanto tenho hoje. O que mudou foi o relacionamento com a chefia, os cursos de capacitação que eu realizei etc... que fazem com que eu trabalhe com mais prazer e segurança.

Outro ponto de destaque na discussão da idade burocrática refere-se à distância intergeracional existente no trabalho daquele que atua em organização pública. A entrada de funcionários neste tipo de organização não se apresenta como um ciclo contínuo de renovação, o que acaba por evidenciar ainda mais os efeitos do envelhecimento. No serviço público, a intergeracionalidade surge com o hiato entre concursos, o choque entre gerações é etariamente mais bruto.

Luana – O problema do serviço público, quando se fala de envelhecimento, é você não renovar, não ficar em constante renovação da força de trabalho. Você deixar lacunas muito grandes. Aí sim, não é bom, porque daí você convive com gerações muito diferentes, o que em termos de recursos humanos, hoje a gente convive com esse problema. É complicado você gerir esses distanciamentos. Principalmente se você não se atualiza nessas questões, principalmente se você é dirigente. Entendeu? Então, eu acho que isso muda. Mas se o serviço público não deixasse que essas lacunas ocorressem, o enve-

lhhecimento não seria um problema. Hoje, é problema. Ele é problema, porque criou essa lacuna enorme de tempos. E com isso nós não temos pessoas preparadas para assumir e temos pessoas que já estão cansadas querendo ir embora. Eu estou aposentada. Eu estou querendo ir embora. Ir embora no bom sentido. Não quero, não sou uma pessoa que quer parar, que quer parar de trabalhar. Mas eu acho que eu tenho que dar espaço. Já deveria ter outras pessoas tomando espaço.

O hiato existente entre os concursos e a entrada de novos funcionários por meio de concursos públicos pode levar a uma característica peculiar das organizações públicas: o envelhecimento em conjunto. O envelhecimento da organização consoante ao envelhecimento social. Neste caso, o envelhecimento profissional se camufla no envelhecimento da organização. As pessoas não se percebem envelhecendo. É uma idade profissional, burocrática, coletiva e sincrônica. No setor público, um dos elementos de desmotivação entre os profissionais é a falta de um plano de carreira, o que acarreta um sentimento de rompimento com a ideia de progresso, de mérito, de reconhecimento. O profissional é anulado da atividade de trabalho e o que resta é a estrutura do serviço público. A idade burocrática se manifesta nesse momento em que a invisibilidade vem à tona aos olhos da estrutura.

Daniele – O que desanima o pessoal mais antigo é que você não tem uma carreira, uma estrutura de carreira, então você entra no primeiro ano. Você continua 30 anos sem ter aumento de salário, quer dizer de engenheiros e arquitetos, né, sabe, isso também tem diferença na minha carreira, se a pessoa acaba de entrar e você está lá, a diferença de salário quase não existe, porque você também a cada 5 anos ganha 5% então não é coisa que se diz: tive aumento de salário porque eu melhorei, eu aprendi, obedeci – não, é um direito de todo mundo, isso desanima muito, eu acho.

O indivíduo mais velho, no setor público, fica sujeito a algumas situações um pouco diferentes daquele no setor privado, quando ele mesmo se “aposenta”, mesmo estando trabalhando, e quando ele é “aposentado” ou demitido por outrem, ainda que continue trabalhando. No primeiro caso, é como se a pré-aposentadoria fosse um espaço de tempo em que nada acontece, é um momento de espera. Na pré-aposentadoria, o profissional entra no ócio, ele se acomoda, é um período em que ele não se afasta, mas também não produz. O indivíduo também pode ser “demitido” de alguma função sem ganhar nenhuma outra para substituir. Foram ainda narradas formas de afastar o profissional de uma determinada atividade, os chamados “encostados” ou “pendurados na brocha”, expressões essas que foram utilizadas por diferentes entrevistados para enfatizar profissionais que são agrupados, até mesmo fisicamente, por exemplo, em salas diferentes, a fim de ficarem isolados e não causarem conflitos ou problemas.

Daniele – Você não pode mandar o funcionário embora, a punição é um pouco complicada, você leva muito tempo, então fica uma coisa presa na outra e a coisa não deslancha, é uma questão administrativa mesmo, você fica pensando que é para não funcionar mesmo [...]. Você não devia punir, mas devia ser o inverso, você deveria premiar quem trabalha, porque a punição é meio complicada no Estado.

Em suma, a idade burocrática se produz orientada por (1) um discurso motivador baseado no bem comum; (2) hiato intergeracional e envelhecimento das organizações; (3) rompimento com a ideia de progresso e (4) processos de demissão e aposentadoria simbólicos.

#### 4.3 IDADE PROFISSIONAL COMO UMA IDADE EMPRESARIAL

No setor privado, a idade profissional também assume suas peculiaridades. Denominamos a idade profissional, neste caso, de **idade empresarial**. A idade empresarial, se manifesta durante as relações e conquistas no ambiente de trabalho, durante a concorrência e, até mesmo, na carga de trabalho oferecida aos profissionais. No setor privado, a intergeracionalidade não se apresenta como distância, como no setor público, e sim como fonte de conflito, especialmente quando o profissional mais velho é subordinado a um profissional mais jovem ou quando o preconceito com o mais velho é evidente durante as relações de trabalho. Apesar dos conflitos, a diversidade de idades pode ser um ponto positivo, desde que algumas medidas sejam tomadas para viabilizar o convívio destas gerações. Os entrevistados pensam que a área de Recursos Humanos deveria agir em prol deste convívio.

Breno – O conflito é muito grande. As gerações que conflitam, da geração minha, com quem tá se formando agora, que pegou internet inteira, essa fase do computador, do telefone, todas essas coisas da internet... então, tem até uma nova geração e essa nova geração... se a Y já não tinha muita paciência, essa tem menos ainda, ela já entra perguntando “o que você vai fazer comigo nos próximos 3 meses?”. Na minha época era assim: “será que daqui 5 anos vou ter algo legal?”. O mais velho acha que está sendo desprezado. O mais novo acha que o velho não sabe nada. [...] Cabe, às empresas, trabalhar esses dois níveis muito importante para a empresa fazer com que eles se conversem, se entendam... Se a preocupação do RH é a empresa, então faça esses caras conversarem, eles são importantes pra empresa, eu não quero perder ninguém.

As motivações, em grande parte das vezes, estão relacionadas aos resultados conquistados durante as atividades de trabalho e não tanto ao processo de trabalho, como no setor público.

Fabiana – Eu acho assim, me sinto supervalorizada, até por conta do boca a boca, das mensagens que as pessoas deixam no *Facebook*, *LinkedIn*, telefone, ou de repente, eu tô aqui em casa e recebo um mimo, a pessoa agradecida pelo resultado do trabalho, enfim... Então, assim, a questão de ser valorizada é muito importante, porque isso te dá estímulo, força pra continuar, que estou no caminho certo e outra coisa também, o resultado disso, o que eu faço, é o que eu gosto de fazer, então eu coloco um carinho naquilo que eu faço.

As queixas ligadas à idade se baseiam no cansaço, na pressão e no ritmo de trabalho exigido no setor privado; os entrevistados apresentaram resistência ao comentarem que tinham sofrido dificuldades por conta da idade.

Giovana – Elogiavam o currículo, mas diziam que estava fora da faixa etária. Foi uma época em que aceitavam até 35 anos. Diziam que tinha que ter até 35 anos.

A idade empresarial se pauta, portanto, mais especificamente, por (1) conflito intergeracional; (2) motivação gerada por conquistas, (3) pressão e ritmo exaustivo de trabalho; (4) o fantasma da demissão e recolocação de trabalho. Em síntese, as categorias que surgiram da análise das entrevistas permitiram demonstrar que a construção do envelhecimento na esfera do trabalho se dá a partir de diversas dimensões que não estão ligadas somente à idade cronológica, mas que estão inter-relacionadas e representam eventos e critérios que se refletem em uma identificação etária construída profissionalmente.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente nosso objetivo era entender como as pessoas percebiam seu envelhecimento no ambiente de trabalho. Essa pergunta partia do pressuposto que as pessoas de fato “percebem” seu envelhecimento e se identificam com esse processo. À medida em que as entrevistas foram realizadas, notamos que os entrevistados hesitavam, contornavam, questionavam e relativizavam a relevância da idade para eles. Concluímos, provisoriamente, que esse pressuposto estava equivocado e que a identidade etária não era nem óbvia nem necessária. Passamos então, a prestar atenção nos discursos que sustentavam a existência ou não de uma identidade etária, nas maneiras de reconhecimento e rejeição, suspeitando que, mesmo diante das declarações verbais sobre sua provável irrelevância, a idade teria algum papel para desempenhar na vida profissional de nossos entrevistados. Então, percebemos que o problema não era se identificar com a idade, e sim com uma concepção específica de idade, tornada preponderante pelo senso comum: a idade cronológica. Essa idade, cuja ordem de grandeza se mede pela contagem numérica do tempo de vida, situa a pessoa num ciclo linear do nascimento à morte e estabelece relações de acordo com a posição nessa linha entrecortada por anos. E essa idade simplesmente não é suficiente para abarcar a riqueza de nuances que nossos entrevistados usaram para se situar nos ciclos e temporalidades por eles descritos: sua “posição” nessa linha imaginária, que determina quem vem antes de quem e depois de quem (como os mais velhos e os mais novos, na idade cronológica), traz relatos de como os antepassados lidavam com a velhice, como os amigos se portam, como o trabalho instiga, como se acham jovens, como dão sentidos à possibilidade de aposentadoria, como referenciam sua vida profissional; enfim, é uma posição temporal marcada por experiências de ordens não pertencentes necessariamente às etapas da vida.

Então, o que encontramos no processo de análise foi que as pessoas criam as idades com as quais se identificam e também aquelas que rejeitam. Elas se sentem com menos idade e apontam que os velhos são os “outros”. Neste processo, negam que tenham posturas relacionadas à velhice e exibem comportamentos tidos como da juventude, não havendo, portanto, apenas a idade cronológica. Passamos a nos perguntar, então: Como os profissionais constroem o envelhecimento? A partir desta pergunta de pesquisa, conduzimos as entrevistas em busca da idade com a qual os participantes se identificavam. A elaboração

da teoria fundamentada nos dados desta pesquisa tem como ponto de partida, portanto, a não-identificação com a idade cronológica. Nos dados, entretanto, surgiram diferentes concepções de idade, como idade moral, idade corporal, idade coletiva e idade profissional, categorias que refletem as diversas formas pelas quais os entrevistados se identificam e que constroem a concepção de envelhecimento. Inferimos, portanto, que as idades são múltiplas e organizadoras da experiência do envelhecimento, identificadas, neste estudo, como a categoria central que explica como os profissionais mais velhos atribuem sentido ao fenômeno. Essas diferentes idades, integradas, formam o que chamamos, neste trabalho, de múltiplas idades. A concepção de **múltiplas idades** surgiu, principalmente, da necessidade de suprir a diversidade da própria fala dos entrevistados, mas segue a noção de política ontológica de Mol (1999, p. 75), supondo que se “[...] a realidade é feita, se é localizada histórica, cultural e materialmente, também é múltipla. As realidades tornaram-se múltiplas”; as idades, quando localizadas e qualificadas, também podem ser múltiplas.

Ao apresentarmos as múltiplas idades, nos deparamos com algumas nuances que se mostraram relevantes para compreender o que o envelhecimento representa para os profissionais entrevistados. Primeiramente, verificamos que a idade cronológica parece importar mais para os outros do que para eles. Os critérios pessoais e profissionais de estabelecimento da situação no curso de vida são mais complexos. O exercício de delinear a idade profissional, categorizada em idade burocrática e empresarial, nos mostrou que há muito mais sob o invólucro da idade do que imaginávamos. Esse retrato, ainda, tende a mudar rapidamente, de acordo com respostas a essas pressões e contradições entre o que se espera do profissional e o que ele espera fazer dentro de sua idade quando qualificada. Portanto, é uma pesquisa que reflete um momento histórico específico, como a própria vida dos profissionais que entrevistamos.

Em todas as entrevistas se fez presente o comentário sobre a inexorabilidade da saúde, das condições físicas para poder pôr em prática essa idade repleta de significados descrita pelos profissionais. As doenças e restrições no domínio das faculdades corporais são constitutivas de uma idade inadiável, de um momento a ser evitado, mas que se faz presente em todos os discursos. Essa fragilidade mostra-se imperativa, embora existam tentativas de driblá-la, negando o encontro com o envelhecimento. Continuar trabalhando, aprendendo e estudando são manobras para que se lute contra a construção do envelhecimento. Limitações físicas também são desviadas por meio de uma nova condição de trabalho, aproveitando a tecnologia e os novos formatos organizacionais.

Mas, em qual plano as múltiplas idades se estabelecem? Apesar de apresentarem critérios próprios, lugares e intensidades diferentes, as diferentes idades se relacionam. Os relatos demonstram que, muitas vezes, uma idade pode ser medida pela outra, seja por complementaridade, por inclusão ou por oposição. Então, as diferentes idades não apenas coexistem como acabam agregando sentido umas às outras. Quando uma das pessoas entrevistadas afirma que é na sociabilidade da vida privada que o envelhecimento se manifesta com mais veemência para ela, a entrevistada está dizendo também que o espaço de sociabilidade do trabalho se coloca como imune a esse processo, como lugar onde a idade não importa ou ao menos não deveria importar.

A partir destas análises, nos debruçamos sobre a linearidade da idade. Se as idades não são pontos numa linha reta com uma única direção, já que podem ir e voltar a

despeito dos números; ainda, se não são intervalos móveis nessa reta, já que, pelos relatos, não é nem reta nem única, o que são essas idades trazidas por nossos entrevistados? Qual é o seu traçado? Estas idades que chamamos de múltiplas são universos de referência que agregam, ao mesmo tempo, valores, modos de agir e maneiras de se localizar no mundo, como num mapa com coordenadas geográficas carregadas de significados e valores com as quais é possível se aproximar de uns lugares e se afastar de outros, se orientar e planejar seus trajetos. As vozes dos entrevistados parecem querer dizer, então, que somos o que fazemos e não quantos anos temos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o envelhecimento é um tema amplamente discutido em disciplinas como Gerontologia, Antropologia, Psicologia e Sociologia. Nos Estudos Organizacionais, o tópico também tem sido abordado sob a ótica do impacto do fenômeno na esfera do trabalho nas próximas décadas. Temas como estratégias de retenção e motivação, práticas de transferência de conhecimento, estratégias de desenvolvimento e treinamento, conflito geracional, desenvolvimento de carreira e planos de sucessão são alguns deles (HEDGE; BORMAN, 2012). Outro ponto que, embora seja pouco discutido na área de Estudos Organizacionais, não é menos importante é a questão da idade (LAWRENCE, 1996).

Neste trabalho, a questão da idade foi crucial para compreender como os profissionais constroem a noção do envelhecimento. O primeiro ponto verificado a partir dos dados foi a ideia de não-naturalidade da identificação etária, ou seja, o não reconhecimento, por parte dos profissionais entrevistados, por sua idade cronológica, mas sim de **múltiplas idades** que se inter-relacionam no curso de vida do profissional.

O envelhecimento, por exemplo, pode ser reconhecido pelos entrevistados como uma relação histórica e geracional, que não tem necessariamente a ver com a idade individual, mas que se apresenta como tendência na esfera profissional. Nas entrevistas os indivíduos alegaram, por exemplo, que o mercado imobiliário e o jornalismo teriam rejuvenescido nos últimos anos. Estaria presente, neste sentido, uma **idade coletiva**. Em outros momentos, o envelhecimento é entendido como uma postura, apontando para valores e modos “corretos” ou esperados para agir, por vezes, contrários ao desejo pessoal. Estaria presente, neste caso, uma **idade moral**. Por vezes, ainda, o envelhecimento é identificado a partir dos sinais do corpo, independentemente da idade cronológica, indicando, portanto, uma **idade corporal** revelada pelos profissionais. Os dados demonstraram, ainda, identidades etárias construídas por meio de referências do mundo do trabalho. Identificou-se, então, uma **idade profissional**, ou seja, uma idade construída profissionalmente que posiciona o indivíduo no mundo do trabalho de acordo com determinados critérios.

Neste contexto, ficou evidente, a partir das entrevistas, que o trabalho é uma importante atividade que, de certa maneira, rejuvenesce os indivíduos. Por outro lado, o não-trabalho surge como imagem negativa aos profissionais mais velhos, pois está associado a elementos como morte, perda de função na sociedade e congelamento. O tópico sobre história e temporalidades também surgiu quando elementos de continuidade, como prosseguir estudando e se aperfeiçoando, foram vistos como garantia de que o envelhecimento não se legitime no espaço de trabalho. Mas, elementos de ruptura, como as demissões,

acabam por evidenciar o processo de envelhecimento. O tópico relacionado à experiência, que é recorrente quando se trata do envelhecimento, também surgiu como um ponto importante nas entrevistas. Para os indivíduos o valor da experiência depende dos outros critérios não-cronológicos, como atualização, adequação e preparo, o que fortalece o conceito de idade profissional proposto neste trabalho. A partir de algumas diferenças entre a realidade profissional do setor público e de empresas privadas, foi possível verificar que a idade profissional se mostra categorizada. Elaboramos, nesse sentido, os conceitos de **idade burocrática** e **idade empresarial**, como peculiares aos profissionais que atuam nos respectivos setores.

Este trabalho pretende contribuir para os estudos a respeito do envelhecimento nos Estudos Organizacionais. A contribuição se dá na medida em que a idade cronológica, ainda que amplamente utilizada para capturar o grau em que a pessoa tem progredido no processo de envelhecimento, tem sido repetidamente criticada por estudiosos que demonstram insatisfação com esta variável, uma vez que ela se apresenta como uma medida do tempo e não uma variável psicológica (SCHWALL, 2012). Sugerimos, neste sentido, que sejam considerados os conceitos elaborados neste trabalho e os respectivos critérios que apontam a experiência dos profissionais com o envelhecimento. Afinal de contas, quando a referência do pesquisador, no tratamento de categorias como crianças, jovens ou velhos, é apoiada na idade cronológica ou na aparência de cada um, acaba-se por perder a maleabilidade das formas pelas quais o curso da vida é concebido, como também o sentimento empregado na relação entre grupos etários e sua importância na organização social (DEBERT, 2006).

As conclusões deste trabalho permitem afirmar que os Estudos Organizacionais se constituem como uma abordagem relevante, capaz de colaborar para a compreensão do fenômeno em conjunto com outras lentes e perspectivas. O artigo, no entanto, apresenta algumas limitações. Uma delas trata-se da análise em conjunto, considerando os profissionais do sexo feminino e masculino, a respeito do envelhecimento, ainda que estudiosos atentem ao fato de desconsideração de características específicas de cada um deles, abordando-os de forma homogênea (MORI; COELHO, 2004). Além disso, não foram considerados, na análise, dados que poderiam influenciar nos resultados, como o estado civil dos profissionais e a presença de filhos. A pesquisa realizada incita novas investigações a partir da utilização de uma idade subjetiva para abordar o envelhecimento nos estudos sobre trabalho. Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas sobre o tópico sejam realizadas, para verificar como a concepção de envelhecimento é construída para profissionais de diferentes gêneros. Considera-se relevante que pesquisas como esta sejam realizadas em outros contextos sociais, a fim de identificar a questão cultural que permeia o fenômeno.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG-STASSEN, M.; CAMERON, S. Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. **Career Development International**, v. 10, n. 3, p. 203- 215, 2005.

BENGTSON, V.L. et al. Theories about age and ageing. In: \_\_\_\_\_. (eds.). **Handbook of theories of ageing**. 2 ed. New York: Springer Publishing Co., 2009.

- BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. London: Heinemann 1979.
- CEPELLOS, V.M. **Os sentidos da idade: morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas**. 2016. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Recuperado de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16640>>.
- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed. 2009.
- CUNLIFFE, A.L. Orientations to Social Constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. **Management Learning**, v. 39, n. 2, p. 123-139. 2008.
- \_\_\_\_\_. Reflexive Inquiry in Organizational Research: Questions and Possibilities. **Human Relations**, v. 56, n. 8, p. 983-1003, 2003.
- DEBERT, G.G. Antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In: BARROS, M.M.L. de. (org.). **Velhice ou Terceira Idade?** Rio de Janeiro: FGV. 2006.
- FORTES, M. Age, generation, and social structure. In: KERTZER, D.; KEITH, J. **Age and anthropological theory**. Ithaca: Cornell University Press. 1984.
- FRANÇA, L.H. de F.P. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: a importância da educação ao longo da vida. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, 2011.
- FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – FNUAP. **Envelhecimento no Século XXI: celebração e desafio**. Nova York. 2012.
- GANS, D. et al. The future of theories of ageing. In: BENGTSON, V.L. et al. (eds.). **Handbook of theories of ageing**. 2 ed. New York: Springer Publishing Co., 2009.
- GAVRILOV, L.A; HEUVELINE, P. Ageing of population. In: DEMENY, P.; MCNICOLL, G. **The Encyclopedia of Population**. New York: Macmillan Reference, 2003.
- GIAMBIAGI, F.; TAFNER, P. **Demografia, a ameaça invisível: o dilema previdenciário que o Brasil de recusa a encarar**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.
- HEDGE, J.W.; BORMAN, W.C. Work and Ageing: introduction. In: HEDGE, J.W.; BORMAN, W.C. (eds.). **The Oxford Handbook of Work and Ageing**. Oxford University Press: Oxford, 2012. p. 3-8.
- HENKENS, K. Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. **Canadian Journal on Ageing**, v. 24, n. 4, p. 353-366, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.
- KOHLI, M; MEYER, J.W. Social structure and social construction of life stages. **Human Development**, v. 29, n. 3, p. 145-149, 1986.

- KOOJI, D.T.A.M. et al. Manageing ageing workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for ageing workers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 15, p. 2192–2212, 2014.
- LAWRENCE, B.S. Interest and indifference: the role of age in the organizational sciences. **Research in personnel and human resources management**, v. 14, p. 1-59, 1996.
- NG, T.W.H.; FELDMAN, D.C. Ageing and participation in career development activities. In: HEDGE, J.W.; BORMAN, W.C. (eds.). **The Oxford Handbook of Work and Ageing**. Oxford University Press: Oxford, 2012.
- LOCATELLI, P.A.P.C.; FONTOURA, D. dos S. Envelhecimento Populacional e os Estudos em Administração. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013.
- LORETTO, W.; WHITE, P. Employers' attitudes, practices and policies toward older workers. Management School and Economics, University of Edinburgh, **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 313-330, 2006.
- MOL, A. Ontological politics: a word and some questions. **The Sociological Review**, v. 47, n. S1, p. 74-89. 1999.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980.
- MORI, M.E.; COELHO, V.L.D. Mulheres de corpo e alma: Aspectos Biopsicossociais da Meia-Idade Feminina. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Brasília, n. 17, v. 2, p. 177-187. 2004.
- NASCIMENTO, R.P. et al. 'Trabalhar é manter-se vivo': Envelhecimento e Sentido do Trabalho para Docentes do Ensino Superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 118-138, 2016.
- NONATO, F.J.A.P. et al. O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. **Boletim Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise**, v. 51, p. 30-41, 2012.
- PHILLIPS, D.R.; SIU, O.-L. Global Ageing and Ageing Workers. In: HEDGE, J.W.; BORMAN, W.C. (eds.). **The Oxford Handbook of Work and Ageing**. Oxford University Press: Oxford, 2012.
- SCHWALL, A.R. Defining age and using age-relevant constructs In: HEDGE, J.W.; BORMAN, W.C. (eds.). **The Oxford Handbook of Work and Ageing**. Oxford University Press: Oxford, 2012.
- SPINK, M.J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M.J. (org.). **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 41-61.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAYLOR, P.; WALKER, A. **Employers and older workers**: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*. v. 18, n. 6, p. 641-58, 1998.



UNITED NATIONS. **World Population Nation**. New York: UN. 2015.

VASCONCELOS, A.F. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. **Management Research Review**, v. 38, n. 4, p. 381-403, 2015.

---

Data de Submissão: 10/10/2016.

Data de Aprovação: 07/02/2017.



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## A TEORIA INSTITUCIONAL NA PESQUISA EM CONTABILIDADE: UMA REVISÃO

### Institutional theory in accounting research: a review

Tiago de Moura Soeiro\*  
Cláudio de Araújo Wanderley\*\*

#### RESUMO

Este estudo analisou os avanços e tendências das pesquisas em Contabilidade que utilizam como base teórica a Teoria Institucional por meio de uma revisão sistemática da literatura nos principais periódicos de Contabilidade brasileiros (entre o Qualis A1 e B2) e internacionais (*grades 3 e 4 da Association of Business Schools – ABS*). Ao todo foram analisados 135 artigos (32 brasileiros e 103 internacionais). Os artigos foram classificados de acordo com tópicos de pesquisa definido em estudos anteriores. A pesquisa contribuiu com a análise das tendências no uso da Teoria Institucional em na pesquisa contabilidade, e apresentou uma discussão sobre uma agenda de pesquisa futura. Desta forma, o estudo proporcionou uma análise sistemática e informativa da literatura contábil baseada na Teoria Institucional que pode expandir o entendimento, o debate e o uso de tal Teoria como lente teórica para a explicação de fenômenos complexos na área de Contabilidade.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional; Investigação em Contabilidade; Revisão Sistemática.

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the new directions and tendencies of research in Accounting that draws on the Institutional theory. Thus, in order to achieve this objective, a systematic literature review was carried out using the main Accounting journals in Brazil (*Qualis A1, A2 and B2 journals*) and internationally (*ABS (2010) list grades 3 and 4 journals*). 135 articles (32 Brazilian and 103 international papers) were analyzed. These papers were classified according to the research topics identified in previous studies. This paper contributes to the analysis of trends in the use of the Institutional Theory in Accounting research, as well as discussing a research agenda for the future. As a result, our study provides a systematic and informative analysis of the accounting literature based on the Institutional Theory that might expand the understanding, the debate and the use of such theory as a theoretical lens for the explanation of complex phenomena in the field of Accounting.

**Keywords:** Institutional Theory; Accounting Research; Systematic Review.

\* Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: mourasoeiro@gmail.com. ORCID: 0000-0003-3576-2569

\*\* Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Ph.D. em Accounting pela University of Sheffield. E-mail: claudiowanderley@hotmail.com. E-mail: gatoledosilva@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4559-176X

## 1. INTRODUÇÃO

Pesquisa é um processo de descoberta intelectual o qual tem o potencial de transformar o nosso conhecimento e entendimento do mundo (RYAN; SCAPENS; THEOBALD, 2002). Dentro da pesquisa em Contabilidade, de um modo geral, a pesquisa tem o objetivo fundamental de descoberta, interpretação e comunicação do conhecimento. Nos últimos anos, a pesquisa em Contabilidade vem registrando um crescimento significativo (PARKER; NORTHCOTT, 2016), em razão do interesse de pesquisadores, professores e estudantes que buscam analisar os fenômenos e as mudanças que têm ocorrido nessa área de conhecimento.

Wanderley e Cullen (2013) apontam que dentre os paradigmas alternativos de pesquisa em Contabilidade (pesquisa interpretativista e crítica), a Teoria Institucional vem ganhando popularidade, sendo assim, uma das mais utilizadas dentre as teorias consideradas alternativas ao funcionalismo. Uma das razões para a popularidade dessa teoria é que ela apresenta explicações para os processos pelos quais estruturas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas, se estabelecem como diretrizes autorizadas para o comportamento social (SCAPENS, 2006).

Portanto, a Teoria Institucional tem sido a corrente principal nas pesquisas alternativas em Contabilidade e Gestão (COOPER; PARKES; BLEWITT, 2014; ZUCCOLOTTO; SILVA; EMMENDOERFER, 2010), sendo aplicada para explicar o processo de legitimação nas organizações e no entendimento dos padrões e processos de mudança organizacional, por enfatizar o papel das regras e convenções que influenciam na maneira como as organizações e sociedade se comportam.

Apesar de sua principal aplicação se dar na Contabilidade Gerencial, esta teoria também pode ser utilizada como abordagem em outros campos da Contabilidade, a exemplo da Contabilidade Societária (ALON; DWYER, 2014; HASSAN; RANKIN; LU, 2014), Contabilidade Pública (ANTIPOVA; BOURMISTROV, 2013; MODELL, 2012; PALERMO, 2014), Contabilidade Social e Ambiental (CONTRAFATTO, 2014; CONTRAFATTO; BURNS, 2013) e Auditoria (ALLEYNE; HUDAIB; PIKE, 2013; FUNNELL; WADE, 2012) sendo utilizada para entender a regulação da Contabilidade, os padrões de Contabilidade internacional, decisões sobre adoção de normas internacionais e evidenciação.

Os constantes desenvolvimentos e temáticas estudadas pela abordagem institucional na Contabilidade, mencionados anteriormente, elucidam a potencialidade da aplicação e o poder explicativo da Teoria Institucional. Entretanto, apesar dessa grande popularidade, ao serem buscados artigos sobre a produção acadêmica em contabilidade com a utilização da referida teoria<sup>1</sup>, não foram identificados estudos, tanto a nível nacional quanto internacional, que sistematizassem de forma integrada como essa literatura está sendo aplicada nos campos da Contabilidade.

Desta forma, estudos anteriores como de Moll, Burns e Major (2006) estão desatualizados, e tampouco consideraram a extensão da literatura – focados apenas em questões

1. Foi realizado uma busca booleana utilizando os termos: institucional; contabilidade; e Revisão ou Bibliometria, ou bibliométrico, ou Produção. Também foram buscados seus respectivos termos em inglês.

mais clássicas, não atentando para que diferentes componentes da Teoria Institucional expliquem como as regras, normas, rotinas, estruturas e esquemas são criadas, difundidas, adotadas e adaptadas ao longo do espaço e do tempo; e como eles caem em declínio e desuso. Além disso, a utilização da Teoria Institucional na pesquisa nacional está aumentando e, apesar dos esforços de busca, conforme mencionado anteriormente, não foram identificados estudos que consolidem esta abordagem.

Assim, nosso estudo busca analisar os avanços e tendências das pesquisas em Contabilidade que utilizam como base teórica a Teoria Institucional, respondendo ao seguinte questionamento: **quais são os avanços e tendências das investigações em Contabilidade que aplicam o paradigma institucional, no período de 2009 e 2016?**

Para atingir este objetivo, este artigo foi estruturado como uma revisão sistemática da literatura. Desta forma, esta pesquisa descreve e aglutina o conhecimento existente na literatura sobre Teoria Institucional de modo a identificar aspectos relevantes, tais como o desenvolvimento das linhas de pesquisas do institucionalismo organizacional em Contabilidade e contextos das investigações, dentre outras características que são exploradas mais adiante no trabalho.

Além desta parte introdutória, que contextualiza o tema e define o propósito e alcance da pesquisa, o presente estudo contempla a revisão da literatura sobre a pesquisa institucional (seção 2), a descrição dos procedimentos metodológicos (seção 3), os resultados e discussões da revisão sistemática (seção 4), os direcionamentos para futuras investigações (seção 5) e as considerações finais (seção 6).

## 2. LINHAS DA PESQUISA INSTITUCIONAL EM CONTABILIDADE

A Teoria Institucional é geralmente subdividida em três vertentes: *New Institutional Economics* (NIE); *Old Institutional Economics* (OIE); e *New Institutional Sociology* (NIS).

A NIE é uma vertente que faz parte do corpo teórico da Economia Neoclássica. Desta forma, ela possui os princípios base da modelização econômica: agentes racionais com funções e objetivos definidos. A NIE propõe o desenvolvimento dos modelos econômicos, introduzindo pressupostos ou variáveis que levam em consideração o contexto organizacional (SCAPENS, 2006).

A OIE questiona alguns pressupostos da economia neoclássica (MAJOR; RIBEIRO, 2009), tais como a racionalidade individual e o individualismo metodológico ao se analisar o desenvolvimento e mudança que se processam nos sistemas sociais. Esta vertente leva em consideração a ação dos agentes econômicos que estão atuando num contexto social, em que as normas e valores sociais moldam os comportamentos individuais (MAJOR; RIBEIRO, 2009). A OIE também defende o holismo metodológico ao considerar que intuições e organizações existem em ambientes complexos, cuja consideração global (e não parcial ou simplista) deve estar envolvida na análise.

Por fim, a NIS enfoca as organizações dentro de uma grande rede de relacionamentos entre as organizações e sistemas culturais. O ambiente institucional não apenas influencia o relacionamento das organizações com o mercado, mas também suas crenças,

normas e tradições (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Além do mais, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras, práticas, símbolos, crenças e requerimentos normativos aos quais indivíduos e organizações precisam se conformar para receber apoio e legitimidade. Um dos princípios básicos da NIS é o de que a estrutura organizacional é o resultado das pressões exercidas pelo meio envolvente em que as instituições operam.

Partindo destas vertentes, a revisão elaborada por Moll, Burns e Major (2006) selecionou as pesquisas que utilizaram estas abordagens para posteriormente classificá-las com relação aos assuntos. A primeira linha de investigação que foi destacada pelos autores, foi a influência das forças macro institucionais nos sistemas contábeis das organizações, que está focado em estudo como as forças institucionais podem influenciar nas práticas intra-organizacionais. Isto é, o processo pelo qual os fatores do nível sociedade (ou macro) colidem com o comportamento organizacional (ou nível micro).

Moll, Burns e Major (2006), classificam nesta linha os estudos focados nas forças institucionais que podem influenciar nas práticas intra-organizacionais. Alguns estudos dedicaram seus esforços a investigar a mudança na utilização de sistemas de avaliação de desempenho (ver por exemplo: HUSSAIN; HOQUE, 2002, HUSSAIN; GUNASEKARAN, 2002) e a configuração de padrões e relatórios financeiros (MEZIAS; SCARSELLETTA, 1994).

Outros estudos dedicaram-se a estudar o princípio fundamental das teorias institucionais, ao estudar e melhorar o entendimento do como os ambientes institucionais são formados. Dando origem a segunda linha de pesquisa: a estruturação do Campo Organizacional. Nestes estudos investiga-se como as organizações afetam seus ambientes, e dependência da instituição dentro do campo organizacional para sua construção e força. Desta forma, entende-se que há dualidade entre organização e seu ambiente institucional.

Assim, os estudos dedicam-se a melhorar o entendimento sobre como os ambientes institucionais são formados (ANSARI; EUSKE, 1987; CARPENTER; DIRSMITH, 1993). Neste contexto, quando as forças institucionais e sociopolíticas influenciam a introdução de uma mudança, a análise da estruturação do campo organizacional deve-se concentrar na institucionalização (BURNS; SCAPENS, 2000) e nas contradições institucionais (SEO; CREED, 2002) que explicam a mudança e os conflitos entre as instituições concorrentes.

A terceira linha de pesquisa, dedica-se a estudar a legitimidade e organizações. Estas investigações consideram que as organizações aderem a valores sociais mais amplos por razões de legitimidade, pela qual tais valores determinam a “adequação” do trabalho, arranjos e práticas organizacionais. Grande parte das pesquisas nesta área busca estudar os atributos de legitimação dos sistemas contábeis.

Muitos pensamentos institucionais são baseados na premissa de que as organizações aderem a valores sociais mais amplos por razões de legitimidade, pela qual tais valores determinam a “adequação” do trabalho, arranjos e práticas organizacionais. Devido a isto grande parte das pesquisas nessa área visam estudar os atributos de legitimação dos sistemas contábeis (ver por exemplo: ABERNETHY; CHUA, 1996).

A quarta linha dedica-se a estudar o papel da agência e poder na análise institucional, que leva em consideração que o ambiente institucional é caracterizado por uma

gama de diferentes autoridades, cada um com suas expectativas sobre qual é o modo apropriado de operar. As múltiplas, e frequentemente conflitantes, expectativas que afetam a organização sugere que estas organizações não são passivas na escolha de seus arranjos e práticas. Ao contrário, sugere que a organização responde estrategicamente ao ambiente institucional (OLIVER, 1991). Estudos reconhecem essa possibilidade de ação estratégica da organização e tem investigado a implementação da mudança contábil modelada por cada perspectiva.

Burns (2000) analisa as características da complexidade e dinâmica da mudança na Contabilidade ao longo do tempo. Neste estudo é mostrado como a introdução de um novo procedimento contábil é provavelmente menos problemático quando a mudança é compatível com a com as regras, rotinas e padrões de pensar e fazer existentes dentro da organização (BURNS; SCAPENS, 2000). Contudo nas situações em que isso não se aplica, Burns (2000) mostra uma mobilização do poder e políticas como sendo importante para o eventual direcionamento e resultado da implementação da mudança.

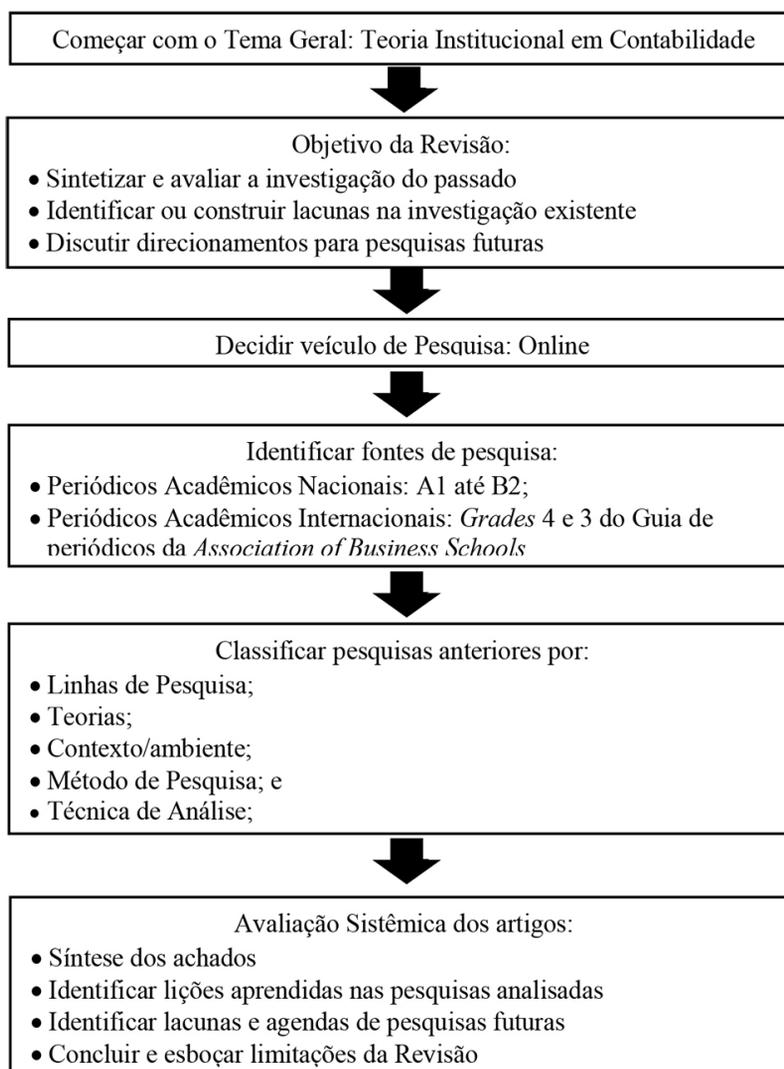
Por fim, a Contabilidade e busca por eficiência que é a linha de pesquisa que é enraizada no paradigma da economia neoclássica. A perspectiva da NIE sobre a Contabilidade é mais restrita e específica que na OIE e NIS. A literatura da NIE na Contabilidade descreve a existência de configurações particulares de Contabilidade em razões de eficiência ou minimização de custos.

Esta linha descreve a existência de configurações particulares de Contabilidade em razões de eficiência ou minimização de custos. Por exemplo, Colbert e Spicer (1995) explanam sobre “temas gerais de Contabilidade (por exemplo desempenho e controle, responsabilidade e preço de transferência) em termo de escolhas ótimas entre alternativas em uma dada situação de transação. Contudo, destaca-se que a NIE associa a mudança na Contabilidade com referência para minimização de custos mudando de uma configuração ótima (ou equilíbrio) para outra.

### 3. MÉTODO

Realizamos uma revisão sistemática das pesquisas que utilizam a Teoria Institucional, de modo individual ou em conjunto, como plataforma teórica. Desta forma, a abordagem metodológica desta pesquisa foi baseada nos estudos de Shields (1997), Baxter e Chua (2003), Chenhall e Smith (2011), Moll, Burns e Major (2006), Hesford et al. (2006) e Hoque (2014), que contribuíram para a fundamentação das variáveis utilizadas nesta pesquisa. No que tange aos procedimentos da revisão sistemática e as categorias utilizadas na pesquisa, encontram-se sumarizados na Figura 1.

Inicialmente foi conduzida uma coleta dos artigos, diretamente no site dos periódicos eletrônicos que publicam artigos de Contabilidade. Buscando encontrar artigos relevantes e de boa qualidade, foram selecionados os periódicos melhores avaliados conforme as instituições competentes – a nível nacional o Qualis Capes, e a nível internacional a *Association Business Schools* (ABS).



**Figura 1** - Síntese do processo da revisão sistemática elaborada

Fonte: Elaboração própria (2017).

Para os periódicos nacionais, foi consultada a página do Qualis Capes, a partir da área de conhecimento de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. A seleção dos periódicos se deu considerando os termos “contábil”, “Contabilidade”, “*accounting*”, e sua inclusão no Qualis (2013), nos estratos A1, A2, B1 e B2. A escolha do Qualis deve-se a seu reconhecimento e uso na classificação das pesquisas no Brasil. Sendo assim, foram selecionadas 10 revistas brasileiras<sup>2</sup>. Já para os periódicos a nível internacional foi escolhido

2. Revista Contabilidade & Finanças (RCF); Contabilidade Vista & Revista (RCVR); Revista de Contabilidade e Organizações (RCO); Revista Universo Contábil (RUC); Revista Contemporânea de Contabilidade da UFSC (RCC); Revista de Contabilidade, Gestão e Governança (RCGG); Revista de Contabilidade e Administração da Unisinos (BASE); Revista Enfoque: Reflexão Contábil (RERC); Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE), e *Advances in Scientific and Applied Accounting* (ASAA).

o *Combined Journal Guide* da *Association of Business Schools* (ABS, 2010). Foi selecionada a área correspondente a *Accountancy*, para identificar os periódicos específicos de Contabilidade. Desta forma, selecionados os estratos mais altos (grades 4 e 3). Com isso, foram selecionados 21 periódicos<sup>3</sup>. Contudo, foram encontrados artigos em nove periódicos brasileiros e 13 internacionais (ver Tabela 1).

No período compreendido entre 2009 e 2016 foram coletados 210 artigos (36 nacionais e 174 internacionais). Entretanto, destes foram analisados um total de 135 artigos (32 nacionais e 103 internacionais) e excluídos 75 artigos por não preencher os critérios básicos de seleção dos artigos: ser relacionado com Contabilidade e utilizar a Teoria Institucional como plataforma teórica (MODELL, 2009).

Para a classificação com relação as teorias os artigos foram inicialmente analisados com base na utilização de um modelo ou análise institucional por meio de uma ou mais vertentes da teoria, ou ainda realizaram uma combinação de perspectivas com outras teorias. Neste sentido, foi considerado a enunciação do posicionamento dos pesquisadores sobre a perspectiva utilizada como critério objetivo de classificação. Sendo assim, os artigos foram classificados, de acordo com a vertente da Teoria Institucional, em: Nova Economia Institucional; Velha Economia Institucional; Nova Sociologia Institucional; ou Multi-teórica quando houve a combinação de no mínimo duas das perspectivas anteriores, ou combinação de outras teorias à Teoria Institucional, em qualquer uma das vertentes (ver Tabela 2).

Para a classificação dos artigos por linhas de pesquisas (ver seção 2), foram utilizadas as mesmas previamente apresentadas no estudo de Moll, Burns e Major (2006). Contudo, durante as análises, foram identificados novos direcionamentos nas linhas de investigação em função da ampliação na utilização da teoria, ou também, a não cobertura na obra mencionada. Desta forma, os artigos foram classificados inicialmente nas seguintes categorias: Influência das forças macro institucionais nos sistemas contábeis; A Estruturação do Campo Organizacional; Legitimidade e Organizações; Agência e Poder na análise Institucional; ou Contabilidade como Configuração Eficiente (ver Tabela 3).

Além dessas duas classificações, os artigos também foram classificados utilizando as mesmas categorias baseadas nas obras de Shields (1997), Chenhall e Smith (2011), Hesford et al. (2006) e Hoque (2014). Assim, os trabalhos foram classificados com relação ao método da pesquisa: a) quantitativo: Análise Documental, Estudo de Campo, Estudo de Caso, Pesquisa Participativa; b) qualitativo: Analítica, *Survey*, Análise Documental, e Estudo de Campo; e c) métodos mistos: Análise Documental, Estudo de Caso, Analítico (ver Tabela 4).

Também foi construída uma síntese dos artigos utilizado uma abordagem adaptada de Baxter e Chua (2003) para sintetiza-los com base em contexto, objetivo, foco ou questão

3. *Journal of Accounting Research (JAR)*; *Journal of Accounting and Economics (JAE)*; *Accounting Review (TAR)*; *Accounting, Organizations and Society (AOS)*; *Review of Accounting Studies (RAS)*; *Contemporary Accounting Research (CAR)*; *Abacus*; *Accounting and Business Research (ABR)*; *Accounting Forum (TAF)*; *Journal of Accounting Literature (JAL)*; *European Accounting Review (EAR)*; *Critical Perspectives on Accounting (CPA)*; *Accounting, Auditing and Accountability Journal (AAAJ)*; *British Accounting Review (BAR)*; *Management Accounting Research (MAR)*; *Financial Accountability and Management (FAM)*; *Journal of Accounting and Public Policy (JAPP)*; *International Journal of Accounting (IJA)*; *Accounting Horizons (AH)*; *Journal of Accounting, Auditing and Finance (JAAF)*; e *Behavioral Research in Accounting (BRA)*.

de pesquisa, metodologia, uso da teoria e contribuições. Para tal, foi procedida a leitura integral de todos os artigos a fim de identificar esses aspectos e construir uma matriz de síntese dos artigos.

Em seguida, depois de categorizados procedeu-se, seguindo as ideias de Hoque (2014), uma quantificação dos estudos por meio de matrizes que apresentam a ocorrência das variáveis analisadas ao longo do tempo. Este procedimento permitiu, através da criação de gráficos e tabelas interativas, a observação da evolução e frequência dos elementos analisados, como as tendências e novos direcionamentos nas pesquisas – por exemplo: com relação às escolhas metodológicas, lente teórica, ou contexto. Este procedimento é importante, pois, por meio dele é possível observar a densidade dos artigos com base nas escolhas dos investigadores, sintetizadas nas variáveis observadas neste estudo.

Por fim, os estudos foram agrupados com base nas suas respectivas linhas de investigação e analisados de modo a elucidar os direcionamentos e as lições apreendidas, limitações das mesmas e lacunas no conhecimento ou pontos ainda pouco explorados ou não claros. A revisão foi auxiliada pela utilização de um software de análise qualitativa, o ATLAS.ti 7, que auxiliou na organização e categorização dos artigos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 BREVE ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a quantidade de artigos analisados por revista ao longo do período em evidência. No período analisado observa-se que os periódicos que mais publicaram nesta temática são internacionais, representando 77,04% do total de artigos. As revistas que mais se destacam são a *Critical Perspectives in Accounting*, seguida pela *Accounting, Auditing and Accountability* e *Accounting Organization and Society*. No âmbito nacional, os periódicos brasileiros de maior destaque foram a *Revista Base da Unisinos*, seguida pela *Revista Universo Contábil*.

**Tabela 1** - Frequência de artigos publicados com a Teoria Institucional

PERÍODICOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Total Individual (%)	Total Global (%)
<b>NACIONAIS</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	<b>22,96</b>
BASE	1	1	1	1	2			1	7	22,58	5,19
RUC	1				1	2		2	6	19,35	4,44
RC&F	2			2					4	12,9	2,96
RCO	1	1			2				4	12,9	2,96
RCV&R		1					1	1	3	9,68	2,22
RCC						1	1	1	3	9,68	2,22
RCGG			1		1				2	6,45	1,48
RACE						1			1	3,23	0,74
ASAA				1					1	3,23	0,74

PERÍODICOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Total Individual (%)	Total Global (%)
<b>INTERNACIONAIS</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>104</b>	<b>100</b>	<b>77,04</b>
CPA	2	3	2	1	1	5	3	3	20	19,23	14,81
AAAJ	3		3	3	4	4			17	16,35	12,59
AOS				4	3	2	2	4	15	14,42	11,11
BAR				1	2	3	2	3	11	10,58	8,15
TAF			1	1	1	1	2	3	9	8,65	6,67
FAM	3	1		2	1	2			9	8,65	6,67
MAR		1	2	1	2		1	1	8	7,69	5,93
CAR			1			1	2	1	5	4,81	3,7
EAR	1		2		1	1			5	4,81	3,7
IJA						2			2	1,92	1,48
Abacus					1				1	0,96	0,74
AH	1								1	0,96	0,74
BRA				1					1	0,96	0,74
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>135</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

No que se refere ao uso das vertentes da Teoria Institucional, observa-se uma predominância nas abordagens sociológicas, ou seja, a NIS – ou sua combinação com outras teorias. De um modo geral, os modelos teóricos empregados nos artigos utilizam combinações de teorias de cunho econômico e sociológico para prover explicações mais holísticas do fenômeno em análise, conforme pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2** - Frequência de artigos com Teoria Institucional por corrente da teoria

Vertente	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Total (%)
Multi-teórica	11	6	8	12	18	16		2	73	54,07
Nova Sociologia Institucional (NIS)	2	1	1		1	7	11	18	41	30,37
Velha Economia Institucional (OIE)	2	1	4	6	3	1	2		19	14,07
Nova Economia Institucional (NIE)						1	1		2	1,48
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

De acordo com a Tabela 3, as principais linhas de investigação são a Estruturação do campo Organizacional e a Influência de forças macro institucionais que moldam os sistemas contábeis.

**Tabela 3** - Frequência de artigos com Teoria Institucional por linha de pesquisa

Linhas de Pesquisa	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Total (%)
Agência e Poder na Análise Institucional	3	1	1	5	4	1	2	1	18	13,33
Contabilidade e Eficiência			3	1	1	2	1	1	9	6,67
Estruturação do Campo Organizacional	10	6	7	3	8	8	4	8	54	40
Influência das Forças Macro Institucionais	2		1	8	7	12	6	8	44	32,59
Legitimidade e Organizações		1	1	1	2	2	1	2	10	7,41
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Com relação às escolhas metodológicas, a Tabela 4 evidencia a predominância dos métodos qualitativos, em função dos problemas de pesquisa estarem preocupados na explicação e interpretação dos fenômenos, o que era esperado, pois esta é principal opção metodológica das investigações da corrente principal da Teoria Institucional que tem cunho sociológico. Porém, há condução de investigações quantitativas e mistas, que buscam identificar a presença dos elementos discutidos na Teoria Institucional, como o isomorfismo.

**Tabela 4** - Frequência de artigos com Teoria Institucional por abordagem metodológica

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Total (%)
<b>Qualitativa</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>88</b>	<b>65,19</b>
Análise Documental	2		1	2	1	2	2	4	14	10,37
Estudo de Campo	1	1	3	5	4	7	3	5	29	21,48
Estudo de Caso	3	3	6	6	10	5	2	8	43	31,85
Pesquisa Participativa			1			1			2	1,48
<b>Quantitativa</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>18,52</b>
Analítica	2		1	1	2	1	4	1	12	8,89
Survey	3			2		1		1	7	5,19
Análise Documental						2	1		3	2,22
Estudo de Campo						1	2		3	2,22
<b>Métodos Mistos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2,96</b>
Análise Documental		1		1					2	1,48
Estudo de Caso					1				1	0,74
Analítico						1			1	0,74
<b>Outros</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>13,33</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Nas investigações analisadas observa-se uma pluralidade de técnicas de análise. As técnicas qualitativas para análise de dados se destacam sobre a análise narrativa e temática. Alguns estudiosos utilizaram técnicas menos usuais como análise etnográfica e poética. Na análise quantitativa, a técnica que predomina é regressão e correlação. Outras pesquisas realizaram ensaios teóricos e estudos bibliométricos e sociométricos com abordagem descritiva dos resultados. A seguir serão exploradas cada uma das linhas de pesquisa supracitada, para apresentar os avanços nas investigações que se utilizam da Teoria Institucional.

## 4.2 ANÁLISE DAS LINHAS DE PESQUISAS

### 4.2.1 Influência das forças macro institucionais

Com o surgimento e expansão da adoção dos padrões e normas internacionais de Contabilidade, alguns estudiosos dedicaram-se a estudar as razões pelas quais as *International Financial Reporting Standards* (IFRS) foram adotadas voluntariamente (ver por exemplo GUERREIRO; RODRIGUES; CRAIG, 2012; MAROUN; VAN ZIJL, 2016). Neste novo direcionamento de pesquisa, busca-se explicar como as pressões institucionais influenciam a adoção voluntária da IFRS e explicar os fatores que contribuíram para a adoção antecipada a nível nacional do IFRS antes da ampla adoção global. Ainda neste sentido, outras forças macro institucionais foram objeto de estudo para elucidar os fatores que influenciam e modificam os sistemas de Contabilidade. Dentre elas, destaca-se o papel da pressão isomórfica coercitiva de entidades internacionais sobre os sistemas de Contabilidade locais (HASSAN; RANKIN; LU, 2014).

Em relação às forças e pressões externas sobre a configuração das práticas, Griffith, Hammersley e Kadous (2015) apresentaram as forças institucionais que moldaram as práticas de auditoria no que tange a mensuração, valoração e acuracidade das transações. Como pressões institucionais foram apresentadas por exemplo, o aumento na complexidade - nas últimas duas décadas - das estimativas do valor de ativos e a falta de orientações sobre como os auditores devem. No que tange às práticas de alocação de capital, Jabbour e Abdel-Kader (2015) mostraram que as lógicas embutidas, em um novo sistema de avaliação de risco implementado, foram fortes e promoveu mudanças nas rotinas internas da organização. Estas pesquisas apresentam casos de como o isomorfismo coercitivo, normativo, mimético funcionam como direcionadores para o cumprimento das IFRS, ao mesmo tempo em que apresentam as lógicas para a resistência. (MAROUN; VAN ZIJL, 2016)

No setor público, alguns estudos dedicaram-se a estudar as forças e pressões externas (neste caso os padrões de Contabilidade internacionais aplicada ao setor público) que influenciaram a mudança na Contabilidade local. Essa mudança pode não ser sempre bem-sucedida por causa da resistência em função de como o processo de mudança foi conduzido. Isso se justifica, porque realidades locais diferentes respondem de formas heterogêneas. Em locais onde a tradição da Contabilidade pública já é bem consolidada ou forte, a adoção do padrão internacional sofre uma grande resistência, ao contrário de onde a Contabilidade pública ainda não o é (ALBU; ALBU; ALEXANDER, 2014; OULASVIRTA, 2014).

A escolha pelo arcabouço do isomorfismo de DiMaggio e Powell (1983) parece ser a principal entre os autores quando se trata de pressões e forças externas que influenciam a Contabilidade. Não obstante, alguns estudos consideram que a organização não é passiva no ambiente organizacional. Ela responde às mudanças de forma estratégica, justificando assim a utilização do modelo de Oliver (1991).

Ao se mencionar desenvolvimento ou configurações de padrões, mais especificamente os relatórios da Contabilidade social e ambiental, alguns estudos nesta linha investigaram os motivos para a divulgação desses tipos de relatórios em diversos contextos, e as lógicas por trás da estruturação dos relatórios. As investigações de Bebbington, Higgins e Frame (2009) e Momin e Parker (2013) mostram que a decisão favorável à divulgação dos relatórios socioambientais não parece ser uma escolha racional, mas sim por razões de legitimidade, ou prossecução de uma estratégia de diferenciação. Assim, a busca pela legitimidade da organização contribui para o isomorfismo dos relatórios. Além dessa forma de isomorfismo, Oliveira et al. (2012) também destacam a influência dos agentes reguladores sobre a divulgação e configuração dos relatórios.

Assim, os artigos convergem na ideia de que quando as organizações se deparam com incertezas e ameaças à continuidade, tendem a copiar estruturas e modelos adotados por outras organizações percebidas como eficientes e racionais (DIAS-FILHO; MOURA, 2013; GRECCO et al., 2013). O que põe em destaque a influência de forças socioculturais sobre a Contabilidade na busca pela legitimação das empresas.

Neste sentido, o isopraxismo e o isomorfismo oferecem poder explicativo para análise das diferenças e semelhanças em relatórios, pois, permite aos pesquisadores obter uma melhor compreensão de quando e como as ideias transladadas podem levar à homogeneidade ou heterogeneidade da prática ou do campo institucional (ADAMS et al., 2016). Desta forma, é esclarecido que as lógicas da configuração dos relatórios socioambientais podem ser conflitantes, e podem acarretar uma mudança na visão dos agentes ou atores (EDGLEY; JONES; ATKINS, 2015).

No cerne da Contabilidade Gerencial, estudos se concentraram no processo de institucionalização de práticas orçamentárias (KREUZBERG; BECK; LAVARDA, 2016), práticas de custos (CALLADO; PINHO, 2015), e no processo de desinstitucionalização que agem sobre os artefatos (REZENDE; GUERREIRO; DALMÁCIO, 2012).

Estes estudos ampliam a visão que encontraram Moll, Burns e Major (2006) nesta linha. Além da configuração de padrões financeiros, os pesquisadores estão se dedicando a aplicação e desenvolvimento de padrões ou configurações de relatórios socioambientais e Relatos Integrados. Outras investigações utilizaram a Teoria Institucional aplicadas em áreas distintas como Auditoria (DEDOULIS, 2016); Mercado de Capitais (ABRAHAM; SHRIVES, 2014); e Transparência (PALERMO, 2014).

#### 4.2.2 Estruturação do campo organizacional

Entender as tensões e contradições que motivam a mudança e o jogo de poder e força dos atores institucionais permite uma análise da estruturação do campo organizacional e como o processo de institucionalização é conduzido. Nas investigações sobre

institucionalização, alguns pesquisadores dedicaram-se a estudar as forças que influenciam neste processo (LAVARDA; FELIU; PALANCA, 2009), a estruturação das normas, hábitos e rotinas de Contabilidade e relatórios sociais e ambientais (CONTRAFATTO; BURNS, 2013), para elucidar que fatores externos estão continuamente relacionados com a esfera intra-organizacional e tem o poder de moldar até as ações dos agentes mais influentes, e que as regras e rotinas emergentes da Contabilidade são influenciadas e implicadas na mudança organizacional e vice-versa. Em outras palavras, independentemente dos aspectos conceituais técnicos, a mudança tem grande probabilidade de ser institucionalizada se estiver de acordo com a lógica institucional presente no campo institucional vigente na empresa (ROCHA; GUERREIRO, 2010).

Destarte, os Relatórios Sociais e Ambientais (RSA) surgem no contexto da emergente lógica de sustentabilidade, em que o grau de desenvolvimento da insensibilidade simbólica e material à lógica da maximização de lucro prevalecente, determina o formato da prática do RSA, mais especificamente, a presença de resistência simbólica ou material à lógica de sustentabilidade pode explicar a ausência completa de RSA (BOUTEN; EVERAERT, 2015).

Neste sentido, atenção vem sendo dada as confrontações das lógicas institucionais (HYVÖNEN et al., 2009) para aclarar que a mudança depende, também, da aceitação das lógicas advindas de diferentes pressões externas, ou situações de dentro da organização (CARLSSON-WALL; KRAUS; MESSNER, 2016), assim a compatibilidade das lógicas pode variar não apenas entre campos e organizações, como a literatura enfatiza, mas também entre situações dentro de uma organização. Além disso, o conflito entre as lógicas em um campo é mediado pelas homologias entre as lógicas de dentro e de fora do campo que impulsionam novas lógicas no mesmo, como demonstra o trabalho de Ezzamel, Robson e Stapleton (2012).

Contudo, a dinâmica por meio da qual as práticas socioambientais passam a ser institucionalizadas é um processo multi-passo recursivo e progressivo, em particular, no qual três processos principais e resultados relacionados foram identificados: a construção do sistema de significado comum em torno da ideia de responsabilidade social e ambiental; *practicalisation*, pelo qual regras e rotinas foram adotadas e difundidas dentro da organização; e o reforço por meio da adoção de estruturas e processos gerenciais intra-organizacionais. Por meio deste processo é possível investigar, como realizado por Contrafatto (2014), de que forma a lógica da Contabilidade (social e ambiental) é construída e posta em prática, e como estas práticas são reforçadas na organização.

Por sua vez, o trabalho institucional dá destaque ao papel dos atores na condução do processo de mudança. Assim, o trabalho institucional, incluindo teorização, apelos retóricos, construção de redes normativas e educação, confere a um grupo estabilidade e influência, possibilitando-o acessar as categorias convencionais da difusão – interrupção, criação e manutenção (HAYNE; FREE, 2014). Contudo, a interação entre os atores nacionais e transnacionais tornam um mecanismo de mudança aceitável, mas quando as novas regras são anexadas às existentes, elas as desestabilizam e também podem diminuir o impulso para mudanças mais amplas (ALON; DWYER, 2016).

A linha de investigação relacionada ao uso de informações contábeis nos trabalhos analisados dedicam-se a estudar a gestão e avaliação de desempenho (ARTZ; HOMBURG;

RAJAB, 2012), o uso das informações da Contabilidade na gestão pública (JOHANSSON; SIVERBO, 2009) e o *(de)coupling* da utilização das informações de certas práticas (HENTTU-AHO; JÄRVINEN, 2013). O uso da informação pode ser heterogêneo entre as organizações em virtude da complexidade institucional enfrentadas (AMANS; MAZARS-CHAPELON; VILLESÈQUE-DUBUS, 2015). Desta forma, a complexidade institucional pode ser vista como um recurso, e não como uma restrição, que oferece oportunidades à gestão (BRIVOT; CHO; KHUN, 2015).

#### 4.2.3 Legitimidade e organizações

Nesta linha de investigação, outras pesquisas exploraram a decisão para a divulgação dos relatórios, adoção de práticas, normas, hábitos e rotinas, não por uma escolha racional, mas sim por razões de legitimidade, ou prossecução de uma estratégia de diferenciação, ou para dar a impressão de modernidade, ou ainda avaliar mudanças devido a deslegitimação e busca pela reconquista da legitimidade.

As pressões socioculturais (LIMA et al., 2015) e ambientais (BEDDEWELA; HERZIG, 2013), que fazem com que as empresas se configurem de uma maneira única no que tange as demonstrações sociais corporativas, são associadas de acordo com Beddewela e Herzig (2013) às pressões isomórficas e razões de legitimidade.

A legitimidade também pode ser utilizada como artifício de comunicação de uma imagem percebida a nível mais amplo, conforme demonstra o estudo de Antipova e Bourmistrov (2013). Como exemplo, a adoção do padrão internacional do setor público pela Rússia contemporânea buscou a “modernização” alinhando as tensões entre as ideias globais contidas nas normas internacionais e sua materialização nas práticas locais. Contudo, as ideias globais entram em conflito com as tradições existentes na Contabilidade pública russa.

A Teoria Institucional mostra que existe uma lacuna cultural e geográfica entre as subsidiárias e a controladora. As controladas tendem a aderir aos mecanismos isomórficos do ambiente local como a política, cultura e negócios. Por isso as subsidiárias têm vários motivos para apresentar as informações sociais e ambientais para conquistar a legitimidade interna e externa. (MOMIN; PARKER, 2013)

A legitimidade é tida como um elemento crucial para o campo institucional. Neste sentido, a perda de legitimidade e a busca pela relegitimação podem ser alcançadas por meio de estratégias discursivas (WHITTLE; CARTER; MUELLER, 2014). A (perda da) legitimidade também vem sido evocada para explicar processos de mudança na organização (KACHELMEIER; RASMUSSEN; SCHMIDT, 2016).

#### 4.2.4 Agência e poder na análise institucional

Uma das principais críticas sofridas pela Teoria Institucional é a pouca ênfase dada às ações e aos interesses dos atores sociais (LEONEL-JUNIOR; CUNHA, 2012). Neste sentido, novas investigações nesta linha dedicaram-se a investigar as escolhas da organização; negociações entre partes; Contabilidade em governos locais; e poder e política e

sua influência. As escolhas da organização podem ser mediadas pelas relações de poder e agência (UGRIN, 2009) além de pressão isomórficas para adequar os sistemas contábeis que não são utilizados devido a cultura predominante. Isto pode influenciar a relação entre a formulação de estratégias e o sistema de controle gerencial (TUCKER; PARKER, 2013).

Alguns estudos dedicaram-se a analisar as relações e negociações entre atores dentro da mesma organização ou em organizações diferentes. Os temas dos artigos analisados estudaram a relação entre auditores internos e administração (CHRISTOPHER; SARENS; LEUNG, 2009), e negociação de compensações de gestores (HERMANSON et al., 2012). Alguns autores aplicaram esta análise no setor público ao estudar a relação entre os auditores do estado e os auditados (FUNNELL; WADE, 2012). Nesta linha mostra-se que os estudos tendem a confrontar teorias (ver por exemplo: CHRISTOPHER; SARENS; LEUNG, 2009, HERMANSON et al., 2012) mostrando que a abordagem individual de cada uma não é suficiente para explicar os processos.

Ao se estudar a estruturação do campo organizacional, alguns autores focam seus estudos nas relações sociopolíticas e assimetrias de forças ou poder existente nelas, tanto no contexto intraorganizacional, quanto no interorganizacional (CHANG, 2009; HOOKS; STEWART, 2015). Neste contexto, a mudança promovida pelo processo de regulação do mercado seguindo as mudanças coercivas remete a práticas de Contabilidade cooptadas para fornecer legitimidade, resistência, e para redistribuir riqueza e poder na sociedade.

Por outro lado, a nível micro institucional, as práticas da gestão de desempenho estão implicadas no exercício do poder, com especial referência para a capacidade individual dos gerentes balancear ou equilibrar concepções de desempenho entre mais ou menos institucionalizados, enquanto prossegue a mudança organizacional (YANG; MODELL, 2012); e na decisão política de adotar objetivos sub ótimos. (DA COSTA; LOPES, 2012)

Alguns estudos enfatizaram a análise das considerações sobre a mudança de domínio, dando atenção para sobre como a experiência profissional é ampliada para novas áreas de atuação (SUDDABY; SAXTON; GUNZ, 2015) e também consideram a influência dos agentes na reconfiguração do seu ambiente institucional (MULLIGAN; OATS, 2016).

#### **4.2.4 Contabilidade e busca por eficiência**

Apesar desta linha estar focada na literatura econômica, as investigações recentes mostram uma abordagem alternativa a esta corrente. Alguns estudiosos, por exemplo, buscaram aplicar o arcabouço da institucional com foco na eficiência para analisar a precificação pela Teoria Institucional econômica. Contudo a OIE não se mostrou suficiente para identificar os possíveis modelos ótimos (MATTIMOE; SEAL, 2011). Outros estudos buscaram identificar mudanças em busca de eficiência (ver por exemplo: QIAN; BURRITT; MONROE, 2011; EGAN, 2014).

Na busca por eficiência, alguns pesquisadores se dedicaram a analisar o processo de padronização de práticas e sistemas. Por vezes, a padronização parte de imposições para adoção de novos sistemas, o que pode ser resultado de uma mudança na estrutura de propriedade de uma organização.

Desta forma, quando há uma imposição de novos sistemas de avaliação de desempenho o agente institucional ganha um papel de destaque na estruturação das práticas organizacionais e institucionais (CONRAD; USLU, 2012), uma vez que a mudança pode influenciar na elasticidade e no comportamento dos custos (HOLZHACKER; KRISHNAN; MAHLENDORF, 2015) da entidade. Além disso, os valores e regras difundidos de um contexto global (o que impõe a mudança) para um contexto local por meio dos sistemas formais, podem conflitar com a realidade local fazendo com que os resultados esperados não sejam atingidos (BOITIER; RIVIÈRI, 2013).

Na literatura brasileira, Liszbinski et al. (2014) analisaram a conformidade de um grupo de empresas brasileiras às normas exigidas para o reconhecimento contábil de ativos intangíveis, à luz da Teoria Institucional para evidenciar que as instituições, mais facilmente compreendidas pelas regras impostas a um determinado ambiente, determinam o comportamento e a ordenação tanto das relações entre os indivíduos como entre as organizações.

## 5. DISCUSSÃO E DIRECIONAMENTOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Em relação às linhas de pesquisa pode-se constatar que a influência das formas macro institucionais, os trabalhos concentraram-se em explicar e identificar as forças que influenciam os sistemas contábeis das organizações, alguns dedicaram-se a estudar os padrões de Contabilidade internacional no setor privado (GUERREIRO; RODRIGUES; CRAIG, 2012) e público (ALBU; ALBU; ALEXANDER, 2014, OULASVIRTA, 2014). Outros dedicaram-se a estudar as configurações de práticas e evidenciações dos relatórios socioambientais (BEBBINGTON; HIGGINS; FRAME, 2009) e a inter-relação entre tais relatórios com a Contabilidade Gerencial (CONTRAFATTO; BURNS, 2013). Contudo, a complexidade dessas interações resultantes da aprendizagem, interações políticas e conflitos de valores, levam a resultados ainda incertos.

Em comparação com o trabalho de Moll, Burns e Major (2006) nota-se que as pesquisas não estão sendo direcionadas para estudar configuração dos padrões financeiros, mas sim para novas aplicações na Contabilidade social e ambiental. No entanto, se as intervenções da Contabilidade Social e Ambiental realmente geram a mudança desejável é algo que exige mais pesquisa e investigação (CONTRAFATTO, 2014).

Com relação a estruturação do campo organizacional, alguns autores preocuparam-se em estudar a institucionalização de normas, hábitos, rotinas também em relação à Contabilidade social e ambiental (CONTRAFATTO, 2014). Estes estudos fornecem *insights* sugestivos para a compreensão de como e em que medida as intervenções podem influenciar o processo de construção e institucionalização da Responsabilidade Social e Ambiental em vários contextos. Outros dedicaram-se a estudar a utilização das informações no setor público (JOHANSSON; SIVERBO, 2009) e privado (ARTZ, HOMBURG; RAJAB, 2012) e *(de)coupling*. Alguns autores estudaram a evolução dos sistemas, focados na mudança nos ambientes organizacionais (HYVÖNEN et al., 2012). Nesta perspectiva, os estudos trabalham sobre mudança e utilizam alguns arcabouços como Lógica Institucional (HYVÖNEN et al., 2009, GUERREIRO; RODRIGUES; CRAIG, 2012) e Contradições Institucionais (CRUZ; MAJOR; SCAPENS, 2009). Outro arcabouço que está sendo utilizado, principalmente no setor público, é o empreendedorismo institucional.

Tais conceitos, com exceção da contradição institucional, não estavam presentes na revisão de Moll, Burns e Major (2006), e podem ser tendências na Análise Institucional. Além disso, a noção de trabalho institucional ou empreendedorismo institucional oferece uma lente para examinar a difusão de inovações na pesquisa contábil (HEYNES; FREE, 2014).

No entanto, ainda são necessárias mais pesquisas sobre a natureza das rotinas e seus processos de reprodução. Apesar do esforço da literatura em entender as rotinas como disposições e como comportamentos recorrentes (VAN DER STEEN, 2011), não está claro como esses diferentes conceitos estão relacionados. Assim emergem alguns questionamentos: as rotinas da Contabilidade Gerencial evoluem de um conjunto de comportamentos recorrentes, para um conjunto de disposições? Como as instituições direcionam o processo de reprodução das rotinas? Qual a relação entre o aspecto ostensivo das rotinas e as disposições que fazem parte dessas rotinas?

Novas investigações podem direcionar esforços na compreensão de micro processos pelos quais as rotinas evoluem e como elas são reproduzidas. Isto pode contribuir para aprimorar a compreensão dos processos de mudança em Contabilidade, pois, as rotinas são um aspecto importante, mas ainda um pouco negligenciado, desses processos de mudança (VAN DER STEEN, 2011). Ainda neste sentido, outra dimensão negligenciada da Teoria Institucional são as “rotinas-como-tréguas” (RICHARDSON; KILFOYLE, 2016). Esta abordagem fornece uma alternativa à “nova” visão da Teoria Institucional do poder e do conflito que leva ao isomorfismo (captura) ou ao *decoupling* (conformidade simbólica) e à “antiga” Teoria Institucional que se concentra na mudança contábil como a institucionalização de aprendizado organizacional.

Além disso, a literatura ainda é vaga sobre o resultado das interações entre lógicas institucionais e os ajustamentos necessários – na prática ou inovação, ou na organização – no processo de mudança. Assim, pode haver pouca ou nenhuma modificação na prática ou organização; ou, a organização altera a estrutura do artefato ajustando-o a estrutura da organização; ou, a organização altera a sua estrutura para se adaptar ao artefato; ou a organização altera tanto sua estrutura quanto a do artefato. O que define esse ajustamento, em termos de similaridade e extensão da prática e sua relação com as lógicas institucionais, ainda é um ponto a ser esclarecido.

A linha de legitimidade e organização buscou as razões e mecanismo para a legitimação. (MASRANI; MCKIERNAN, 2011; BEDDEWELA; HERZIG, 2013). Da mesma forma que constatado por Moll, Burns e Major (2006), as utilizações se dão de forma semelhante, incluindo na perspectiva de reformas para firmar a imagem de “moderno” como pode ser observado no estudo de Antipova e Bourmistrov (2013). Porém, os estudos não se concentraram em entender como as organizações conquistam a legitimidade, tampouco a relegitimidade em situações de deslegitimação. Neste sentido, novas pesquisas podem buscar entender os discursos empregados pelas organizações para conferir legitimidade e aceitação de suas ações.

Na linha do papel da agência e análise institucional, alguns autores dedicaram estudar as escolhas da organização como Ugrin (2009) e Tucker e Parker (2013). Outros estudaram as negociações entre partes em relação a compensação dos gestores (HERMANSON et al., 2012) e negociações entre auditores e auditados (FUNNELL; WADE, 2012).

Alguns autores focaram nas relações sociopolíticas e assimetrias de forças e poder (CHANG, 2009; YANG; MODELL, 2012). Estas pesquisas, avançam nos diferentes contextos analisados em relação aos estudos previamente apresentados por Moll, Burns e Major (2006). No entanto, pesquisas futuras podem ajudar a definir melhor o contexto político-econômico dentro do qual as organizações operam. Neste sentido, um esforço deve ser realizado para examinar as formas em que a cultura e a retórica contábeis estão envolvidas para alcançar agendas sociais, políticas e econômicas. Neste sentido, pesquisas mais aprofundadas poderiam examinar como as organizações procuram gerenciar efetivamente seu ambiente político e as estratégias empregadas.

Por fim, alguns estudos utilizaram o arcabouço da institucional com foco na eficiência. Contudo, é de se ressaltar que ao invés da procura por eficiência como era visto nos artigos analisados por Moll, Burns e Major (2006), estes agora utilizam outras vertentes da teoria. Antes nesta perspectiva, a busca pela configuração ótima era estudada pela NIE, já os artigos analisados visam estudar eficiência, mas utilizando outros construtos teóricos como pode ser visto em Mattimoe e Seal (2011), Qian, Burritt e Monroe (2011). Nestes artigos, a busca por eficiência não está relacionada à configuração do padrão da Contabilidade, mas sim ao todo da organização, seja ao determinar preço com influência da Contabilidade e *marketing*, seja na gestão de resíduos. A configuração da Contabilidade não está em jogo nas análises feitas nestes artigos, mas a melhoria na eficiência tem dependência com as informações produzidas pela Contabilidade.

Ao analisar os artigos, observa-se um destaque que vem sendo dado ao contexto da Contabilidade no setor público e da Contabilidade social e ambiental. Naturalmente, o cenário do setor privado, onde se estudam indústrias e empresas prestadoras serviços, continua com ampla aplicação. Mas o crescimento na aplicação em outros âmbitos, mostra uma tendência dos autores, principalmente internacionais, em estudar contextos diversos e desafiadores em função de sua complexidade. Os pesquisadores no Brasil ainda continuam focados de modo clássico na aplicação da Teoria Institucional no setor privado, especificamente em Contabilidade Gerencial e Controladoria, com poucas exceções. O que mostra que alguns pesquisadores nacionais estão atentos a seguir um percurso de análise institucional similar ao da pesquisa internacional.

As pesquisas brasileiras estão mais focadas em analisar a influência das forças macro institucionais e a estruturação do campo organizacional. Na primeira linha de pesquisa o principal foco da investigação brasileira é o processo de institucionalização clássico, com grande utilização do arcabouço do isomorfismo, (por exemplo: DIAS-FILHO; MOURA, 2013; GRECCO et al., 2013). Em paralelo, também, as pressões que contribuem para o processo de desinstitucionalização no Brasil (REZENDE; GUERREIRO; DALMÁCIO, 2012) tais como diminuição dos índices de inflação da economia brasileira; mudança das leis sobre publicação de informação contábil corrigida; não exigência deste tipo de informação pelo mercado financeiro; custos de manutenção da prática superam os benefícios da informação gerada; surgimento de novas tecnologias contábeis; níveis de inflação no período (mês e ano); e harmonização internacional das práticas contábeis. A outra linha de investigação, que trata sobre a estruturação do campo organizacional, possui um foco na mudança de sistemas como de Contabilidade Gerencial, custos e controle de gestão (LAVARDA; FELIU; PALANCA, 2009; ROCHA; GUERREIRO, 2010).

Por fim, a comparação dos artigos nacionais e internacionais analisados em relação às linhas de pesquisa de Moll, Burns e Major (2006) permite identificar que as linhas de pesquisa relacionadas com a influência das forças macro institucionais nos sistemas contábeis das organizações e a estruturação do campo organizacional são as linhas onde houveram mais pesquisas, tanto a nível internacional quanto nacional. Contudo, a linha que trata sobre legitimidade e organizações seguiu sendo uma linha pouco explorada, com poucos artigos tanto nacional quanto internacional. O papel da agência na análise institucional foi mais expressivo na pesquisa internacional do que na pesquisa nacional, e Contabilidade como configuração eficiente apresentou poucos artigos, em ambas pesquisas, ressaltando-se que esta linha os artigos buscam estudar a eficiência com teorias que não são a NIE.

## 6. CONCLUSÃO

As seções anteriores permitem observar que as investigações que se valem da Teoria Institucional como plataforma teórica estão direcionadas a estudar assuntos variados na área contábil, tais como: a Contabilidade Gerencial e Financeira, Auditoria e Relatórios Socioambientais em contextos variados dentre os três setores. A revisão dos artigos permite observar que a Teoria Institucional é comumente empregada em Contabilidade Gerencial, contudo alguns pesquisadores têm dado atenção para outros segmentos com ambientes institucionais mais complexos.

Os modelos teóricos desenvolvidos no arcabouço da Teoria Institucional são bastante utilizados para explicar a modelagem dos sistemas de Contabilidade. Contudo não foi identificado um modelo que pudesse explicar como os sistemas contábeis irão variar de acordo com a pressão institucional (ou as pressões institucionais) que estão inter-relacionadas ao campo organizacional.

De modo geral, os artigos analisados neste estudo mostram a ampliação do escopo da Teoria Institucional com o arcabouço do institucionalismo histórico, lógicas e empreendedores institucionais, antes não contemplados pela revisão realizada por Moll, Burns e Major (2006). É possível identificar diversas forças que modificam e moldam o ambiente institucional. Outra contribuição está na forma como os mecanismos intra e interinstitucionais são usados para moldar o ambiente organizacional, mostrando as repostas estratégicas da organização. Outros estudos concentraram-se em como foi o processo de institucionalização e modelagem de relatórios socioambientais.

Do ponto de vista metodológico a maioria das pesquisas realizaram estudos de caso. Contudo alguns selecionaram variáveis da Teoria Institucional e realizaram estudos quantitativos. A seleção da metodologia de estudo de caso permanece predominante pelos pressupostos utilizados pelas pesquisas, servindo para analisar a inter-relação entre os atores, práticas e hábitos, o processo de como a Contabilidade em contexto local é modificada ou como a Contabilidade Gerencial é moldada. Uma linha importante é mostrada como a abordagem alternativa trata as questões de eficiência, não se baseando na literatura clássica da economia.

Futuras investigações podem explorar a relação existente entre os modelos desenvolvidos no arcabouço da Teoria Institucional, considerando a complexidade dos contextos.

Esta interação, pode surgir como um modelo de análise integrado e sistêmico, que possibilite a complexidade da análise institucional. Outras oportunidades teóricas podem ser apontadas para uma análise da evolução institucional ao longo do tempo para fornecer uma melhor compreensão da forma como o campo organizacional e institucional são moldados.

Algumas limitações da revisão podem ser apontadas. Primeiramente, a forma de seleção dos artigos, internacionais e com a limitação pela qualidade da revista, pode ter deixado artigos significativos em periódicos de estrato menos elevado. Segundo, a classificação na linha de pesquisa, pode conter viés dos pesquisadores e pode não ser o mesmo que o pretendido pelos autores. Porém foram realizados com base na contribuição das obras para a teoria, de acordo com nossa visão.

Apesar dos esforços para analisar os artigos, futuras revisões podem se dedicar a estudar a aplicação da Teoria Institucional em cada subárea da Contabilidade – ou para cada linha de investigação – para ter achados mais específicos e aprofundados em cada uma delas. Além disso, em termos metodológicos, recomenda-se a utilização de outras abordagens de identificação dos artigos com base na técnica de *snowball*, ou identificação dos artigos (ou artigos mais citados) em plataformas de base de dados – a exemplo *Scopus*, *Science Direct* ou *Google Acadêmico*.

Por fim, acreditamos que nosso estudo proporcionou uma análise sistemática e informativa da literatura contábil baseada na Teoria Institucional que pode expandir o entendimento, o debate e o uso da Teoria Institucional como lente teórica para a explicação de fenômenos complexos na área de Contabilidade. Além disso, nosso estudo teve como um dos seus intuitos mapear a pesquisa institucional em Contabilidade com a finalidade de ajudar pesquisadores menos experientes no entendimento da Teoria Institucional, e como essa teoria pode ser utilizada em diferentes linhas de pesquisas. De forma geral, nossa esperança é que discutindo as futuras direções de pesquisas e analisando de forma sistemática a pesquisa institucional em Contabilidade, essa nossa revisão da Teoria Institucional encoraje outros pesquisadores a considerarem essa teoria como uma potente forma de explicar e entender fenômenos relevantes para o desenvolvimento da Contabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M.; CHUA, W.F. A field study of control system redesign: the impact of institutional process on strategic choice. **Contemporary Accounting Research**, v. 13, 1996.
- ABRAHAM, S.; SHRIVES, P.J. Improving the relevance of risk factor disclosure in corporate annual reports. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 1, p. 91-107, 2014.
- ADAMS, C.A. et al. Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). **The British Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 283-296, 2016.
- ALBU, C.N.; ALBU, N.; ALEXANDER, D. When global accounting standards meet the local context-Insights from an emerging economy. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 6, p. 489-510, 2014.
- ALLEYNE, P.; HUDAIB, M.; PIKE, R. Towards a conceptual model of whistle-blowing intentions among external auditors. **The British Accounting Review**, v. 45, n. 1, p. 10-23, 2013.

- ALON, A.; DWYER, P.D. Early Adoption of IFRS as a Strategic Response to Transnational and Local Influences. **The International Journal of Accounting**, v. 49, n. 3, p. 348-370, 2014.
- ALON, A.; DWYER, P.D. SEC's acceptance of IFRS-based financial reporting: An examination based in institutional theory. **Accounting, Organizations and Society**, v. 48, p. 1-16, 2016.
- AMANS, P.; MAZARS-CHAPELON, A.; VILLESÈQUE-DUBUS, F. Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. **Management Accounting Research**, v. 27, p. 47-66, 2015.
- ANSARI, S.; EUSKE, K.J. Rational, rationalizing and reifying uses of accounting data in organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 6, 1987.
- ANTIPOVA, T.; BOURMISTROV, A. Is Russian Public Sector Accounting in the process of modernization? An Analysis of Accounting Reforms in Russia. **Financial Accountability & Management**, v. 29, n. 4, 2013.
- ARTZ, M.; HOMBURG, C.; RAJAB, T. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 7, p. 445-460, 2012.
- BAXTER, J.; CHUA, W.F. Alternative Management Accounting Research – Whence and whither. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2, 2003.
- BEBBINGTON, J.; HIGGINS, C.; FRAME, B. Initiating sustainable development reporting: evidence from New Zealand. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 4, p. 588-625, 2009.
- BEDDEWELA, E.; HERZIG, C. Corporate social reporting by MNCs' subsidiaries in Sri Lanka. **Accounting Forum**, v. 37, n. 2, p. 135-149, 2013.
- BOITIER, M.; RIVIÈRE, A. Freedom and responsibility for French universities: from global steering to local management. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 4, p. 616-649, 2013.
- BOUTEN, L.; EVERAERT, P. Social and environmental reporting in Belgium: 'Pour vivre heureux, vivons cachés'. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 33, p. 24-43, 2015.
- BRIVOT, M.; CHO, C.H.; KUHN, J.R. Marketing or parrhesia: A longitudinal study of AICPA's shifting languages in times of turbulence. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 31, p. 23-43, 2015.
- BURNS, J. The Dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutional, power and politics. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 13, n. 5, 2000.
- BURNS, J.; SCAPENS, R.W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, 2000.
- CALLADO, A.A.C.; PINHO, M.A.B. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, 2015.

- CARLSSON-WALL, M.; KRAUS, K.; MESSNER, M. Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. **Management Accounting Research**, v. 32, p. 45-61, 2016.
- CARPENTER, V.L.; DIRSMITH, M. Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: an extend institutional theory perspective. **Accounting, Organization and Society**, v. 18, 1993.
- CHANG, L.-C. The impact of political interests upon the formulation of performance measurements: the nhs star rating system. **Financial Accountability & Management**, v. 25, n. 2, 2009.
- CHENHALL, R. H.; SMITH, D. A review of Management Accounting Research: 1980–2009. **Accounting and Finance**, v. 51, n. 1, 2011.
- CHRISTOPHER, J.; SARENS, G.; LEUNG, P. A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 2, 2009.
- COLBERT, G.; SPICER, B. A multi-case investigation of a theory of the transfer pricing process. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 1, 1995.
- CONRAD, L.; USLU, P.G. UK health sector performance management: Conflict, crisis and unintended consequences. **Accounting Forum**, v. 36, n. 4, p. 231-250, 2012.
- CONTRAFATTO, M. The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 6, p. 414-432, 2014.
- CONTRAFATTO, M.; BURNS, J. Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 4, p. 349-365, 2013.
- COOPER, S.; PARKES, C.; BLEWITT, J. Can accreditation help a leopard change its spots? **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 2, p. 234-258, 2014.
- CRUZ, I.; MAJOR, M.; SCAPENS, R. W. Institutionalization and practice variation in the management control of a global/local setting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 22, n. 1, p. 91-117, 2009.
- DA COSTA, A.R.; LOPES, F.D. Inserção de fornecedores locais como fonte de performance em custos de transação e legitimidade. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, 2012.
- DEDOULIS, E. Institutional formations and the Anglo-Americanization of local auditing practices: The case of Greece. **Accounting Forum**, v. 40, n. 1, p. 29-44, 2016.
- DIAS-FILHO, J.M.; MOURA, F.V.D. Social Disclosures in Six Brazilian Banks - an Analysis in the Light of Institutional Theory. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 3, p. 6-21, 2013.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.A. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

- EDGLEY, C.; JONES, M.J.; ATKINS, J. The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: A field study approach. **The British Accounting Review**, v. 47, n. 1, p. 1-18, 2015.
- EGAN, M. Progress towards institutionalising field-wide water efficiency change. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 5, p. 809-833, 2014.
- EZZAMEL, M.; ROBSON, K.; STAPLETON, P. The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 5, p. 281-303, 2012.
- FUNNELL, W.; WADE, M. Negotiating the credibility of performance auditing. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 6, p. 434-450, 2012.
- GRECCO, M. C. P. et al. The voluntary disclosure of sustainable information: a comparative analysis of spanish and brazilian companies. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 17, 2013.
- GRIFFITH, E.E.; HAMMERSLEY, J.S.; KADOUS, K. Audits of Complex Estimates as Verification of Management Numbers: How Institutional Pressures Shape Practice. **Contemporary Accounting Research**, v. 32, n. 3, p. 833-863, 2015.
- GUERREIRO, M.S.; RODRIGUES, L.L.; CRAIG, R. Voluntary adoption of International Financial Reporting Standards by large unlisted companies in Portugal – Institutional logics and strategic responses. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 7, p. 482-499, 2012.
- HASSAN, E.A.; RANKIN, M.; LU, W. The Development of Accounting Regulation in Iraq and the IFRS Adoption Decision: An Institutional Perspective. **The International Journal of Accounting**, v. 49, n. 3, p. 371-390, 2014.
- HAYNE, C.; FREE, C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, p. 309-330, 2014.
- HENTTU-AHO, T.; JÄRVINEN, J. A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. **European Accounting Review**, v. 22, n. 4, p. 765-785, 2013.
- HERMANSON, D.R. et al. The Compensation Committee Process. **Contemporary Accounting Research**, v. 29, n. 3, p. 666-709, 2012.
- HESFORD, J. W. et al. Management accounting: a bibliographic study. In: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.G.; SHIELDS, M.D. (eds.). **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 1, 2006.
- HOLZHACKER, M.; KRISHNAN, R.; MAHLENDORF, M.D. The Impact of Changes in Regulation on Cost Behavior. **Contemporary Accounting Research**, v. 32, n. 2, p. 534-566, 2015.
- HOOKS, J.; STEWART, R. The changing role of accounting: From consumers to shareholders. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 29, p. 86-101, 2015.
- HOQUE, Z. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 1, 2014.

- HUSSAIN, M.; GUNASEKARAN, A. An Institutional perspective of non-financial management accounting measures: a review of the financial services industry. **Managerial Auditing Journal**, v. 17, 2002.
- HUSSAIN, M.; HOQUE, Z. Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: a new institutional sociology perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 2, p. 162-183, 2002.
- HYVÖNEN, T. et al. Institutional Logics, ICT and Stability of Management Accounting. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 241-275, 2009.
- HYVÖNEN, T.; JÄRVINEN, J.; OULASVIRTA, L.; PELLINEN, J. Contracting out municipal accounting: the role of institutional entrepreneurship. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 25, n. 6, p. 944-963, 2012.
- JABBOUR, M.; ABDEL-KADER, M. Changes in capital allocation practices – ERM and organisational change. **Accounting Forum**, v. 39, n. 4, p. 295-311, 2015.
- JOHANSSON, T.; SIVERBO, S. Explaining the utilization of relative performance evaluation in local government: a multi-theoretical study using data from sweden. **Financial Accountability & Management**, v. 25, n. 2, 2009.
- KACHELMEIER, S. J.; RASMUSSEN, S. J.; SCHMIDT, J.J. When Do Ineffective Audit Committee Members Experience Turnover? **Contemporary Accounting Research**, v. 33, n. 1, p. 228-260, 2016.
- KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento Base zero - um estudo de caso soba perspectiva da Teoria Institucional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, 2016.
- LAVARDA, C.E.F.; FELIU, V.M.R.; PALANCA, M.B. Un análisis institucional de la implicación del proceso de cambio de los SCG en la evolución de la eficiencia de las PYME. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, 2009.
- LEONEL-JUNIOR, R.D.S.; CUNHA, C.R.D. Atores, trabalho institucional e a institucionalização da estratégia de diversificação em uma cooperativa agroindustrial. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 1, 2012.
- LIMA, L.C.D. et al. Práticas de governança corporativa adotadas e divulgadas pelos fundos de pensão brasileiros. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 27, 2015.
- LISZBINSKI, B.B. et al. Conformidade no reconhecimento de ativos intangíveis: um estudo na perspectiva da Teoria Institucional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n. 24, p. 85, 2014.
- MAJOR, M.J.; RIBEIRO, J. A Teoria Institucional na Investigação em Contabilidade. In: MAJOR, M.J.; VIEIRA, R. (org.). **Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática**. Lisboa: Escolar Editora, 2009.
- MAROUN, W.; VAN ZIJL, W. Isomorphism and resistance in implementing IFRS 10 and IFRS 12. **The British Accounting Review**, v. 48, n. 2, p. 220-239, 2016.
- MASRANI, S.; MCKIERNAN, P. Accounting as a legitimising device in voluntary price agreements: The Dundee jute industry, 1945-1960. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 22, n. 4, p. 415-433, 2011.

- MATTIMOE, R.; SEAL, W. Pricing in a Service Sector Context: Accounting and Marketing Logics in the Hotel Industry. **European Accounting Review**, v. 20, n. 2, p. 355-388, 2011.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977.
- MEZIAS, S.J.; SCARSELLETTA, M. Resolving financial reporting problems: An institutional analysis of the process. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 4, 1994.
- MODELL, S. Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 4, p. 278-295, 2012.
- MODELL, S. Institutional research on performance measurement and management in the public sector accounting literature: a review and assessment. **Financial Accountability & Management**, v. 25, n. 3, p. 277-303, 2009.
- MOLL, J.; BURNS, J.; MAJOR, M.J. Institutional Theory. In: HOQUE, Z. (ed.). **Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues**. London: Spiramus, 2006.
- MOMIN, M.A.; PARKER, L.D. Motivations for corporate social responsibility reporting by MNC subsidiaries in an emerging country: The case of Bangladesh. **The British Accounting Review**, v. 45, n. 3, p. 215-228, 2013.
- MULLIGAN, E.; OATS, L. Tax professionals at work in Silicon Valley. **Accounting, Organizations and Society**, v. 52, p. 63-76, 2016.
- OLIVEIRA, M. C. et al. Disclosure social de empresas brasileiras e britânicas à luz da teoria institucional. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 1, 2012.
- OLIVER, W. Expanding the scope of institutional analysis, In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University Press, 1991.
- OULASVIRTA, L. The reluctance of a developed country to choose International Public Sector Accounting Standards of the IFAC. A critical case study. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 3, p. 272-285, 2014.
- PALERMO, T. Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. **Financial Accountability & Management**, v. 30, n. 3, 2014.
- PARKER, L.D.; NORTHCOTT, D. Qualitative generalising in accounting research: concepts and strategies. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 29, 2016.
- QIAN, W.; BURRITT, R.; MONROE, G. Environmental management accounting in local government. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 1, p. 93-128, 2011.
- REZENDE, A. J.; GUERREIRO, R.; DALMÁCIO, F. Z. Uma análise do processo de desinstitucionalização de práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 23, n. 58, 2012.
- RICHARDSON, A.J.; KILFOYLE, E. Accounting institutions as truce: The emergence of accounting in the governance of transnational mail flows. **Accounting, Organizations and Society**, v. 55, p. 32-47, 2016.

- ROCHA, W.; GUERREIRO, R. Desenvolvimento De Modelo Conceitual De Sistemas De Custos - Um Enfoque Institucional. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 8, 2010.
- RYAN, B.; SCAPENS, R.W.; THEOBALD, M. **Research method and methodology in finance and accounting**. London: Cengage Learning Emea, 2002.
- SCAPENS, R.W. Understanding management accounting practices: A personal journey. **British Accounting Review**, v. 38, 2006.
- SEO, M.G.; CREED, W.E.D. Institutional Contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, 2002.
- SHIELDS, M.D. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. **Journal of Management Accounting Research**, v. 9, 1997.
- SUDDABY, R.; SAXTON, G.D.; GUNZ, S. Twittering change: The institutional work of domain change in accounting expertise. **Accounting, Organizations and Society**, v. 45, p. 52-68, 2015.
- TUCKER, B.P.; PARKER, L.D. Out of control? Strategy in the NFP sector: the implications for management control. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 2, p. 234-266, 2013.
- UGRIN, J.C. The Effect of System Characteristics, Stage of Adoption, and Experience on Institutional Explanations for ERP Systems Choice. **Accounting Horizons**, v. 23, n. 4, p. 365-389, 2009.
- VAN DER STEEN, M. The emergence and change of management accounting routines. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 4, p. 502-547, 2011.
- WANDERLEY, C.; CULLEN, J. Mudanças na Contabilidade gerencial: uma revisão. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 4, 2013.
- WHITTLE, A.; CARTER, C.; MUELLER, F. 'Above the fray': Interests, discourse and legitimacy in the audit field. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 25, n. 8, p. 783-802, 2014.
- YANG, C.; MODELL, S. Power and performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 1, p. 101-132, 2012.
- ZUCCOLOTTO, R.; SILVA, G.M.; EMMENDOERFER, M. Limitações e possibilidades de compreensão da utilização das práticas de Contabilidade Gerencial por perspectivas da Teoria Institucional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 3, 2010.

---

Data de Submissão: 15/10/2016.

Data de Aprovação: 27/11/2017.



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

## ESCRAVIDÃO CONTEMPORÂNEA E TOYOTISMO

### Modern slavery and toyotism

Claudio Gurgel\*  
Maiara Marinho\*\*

#### RESUMO

Neste artigo, estamos identificando relações entre a gestão toyotista, como formulada por seu criador, Taiichi Ohno, e praticada por várias empresas, e elementos que caracterizam o trabalho escravo contemporâneo. Nossos referenciais reúnem a psicodinâmica dejouriana, o aporte que descreve o trabalho escravo contemporâneo e formulações de Ohno, em seu *O sistema Toyota de produção*. Confrontando os dois primeiros elementos com as concepções e a prática toyotistas, podemos associar esse discurso corrente entre as organizações e nas próprias escolas de gestão com a incidência da escravidão contemporânea. A conclusão a que chegamos é de que há um recuo histórico a padrões primitivos do capitalismo, com ilimitada disposição para cortar custos e, nesse contexto, crescente despreço pelos custos sociais. Isto está levando ao aparente paradoxo de constatar-se, muito além de reminiscências feudais ou escravagistas, a difusão e naturalização das condições coloniais-escravocratas de trabalho no modo de produção capitalista.

**Palavras-chave:** Trabalho Escravo Contemporâneo; Toyotismo; Intensificação; Flexibilidade; Jornada Exaustiva.

#### ABSTRACT

In this article, we identify the relations between Toyota's management practices, as those formulated by its creator, Taiichi Ohno, and practiced by several companies, and elements that characterize the contemporary slave work. Our references bring together Dejour's psychodynamics, modern slavery descriptions and Ohno's principles, from his *Toyota's Production System* book. When we confront the first two elements from the previous statement with Toyota's characteristics, we can associate this discourse, mainstream in organizations and even in schools of management, with the incidence of modern slavery patterns. The conclusion we reached is that there is a historical regression to primitive capitalist standards, with unlimited disposition to cut costs, and, in this context, an increasing despise for social costs. We can verify a clear paradox, far beyond feudal and enslaving remnants, of the spreading and naturalization of colonial-enslaving working conditions inside the capitalist production system.

**Keywords:** Modern Slavery; Toyotism; Intensification; Flexibility; Exhaustive Working Day.

\* Professor Titular de Administração na Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Administração Pública e em Ciência Política e Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: crmgurgel@hotmail.com. ORCID: 0000-0003-4840-9772

\*\* Professora de Metodologia de Pesquisa do MBA-GRH na Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF/PPGAd) e Especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). E-mail: maioliveira.marinho@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1217-0416

## INTRODUÇÃO

O tema do trabalho é bastante estudado por muitos filósofos e pesquisadores, de clássicos a contemporâneos. Referimo-nos não a um trabalho específico, mas ao trabalho em geral, fonte de valor, considerado como o ponto de partida da economia moderna. Para o pensamento dominante na Antiguidade esse trabalho era um ato de subsistência humana, próprio de seres inferiores, o que naturalizava a sujeição do indivíduo a uma situação forçada (RUIZ; CASTOR, 2014). Aristóteles entendia o trabalho como atividade servil demandada de homens que necessitavam dele para sobreviver. A sobrevivência de natureza animal não conversava com a condição de sujeito dos homens livres. O escravo, por isso, era considerado um *não-cidadão*, cujo trabalho se fazia necessário para excluir essa realidade servil da vida do homem livre, da vida honrada feita da política e da contemplação. Como observa Wood (2011, p. 191),

[...] tanto para Platão quanto para Aristóteles a distinção entre liberdade e servilismo, *douleia*, corresponderia não apenas à diferença jurídica entre homens livres e escravos, mas à diferença entre os que são livres da necessidade de trabalho e os que são obrigados a trabalhar para viver.

Essa caracterização se difundiu entre os povos dominantes, as nações imperiais e se transmitiu às suas colônias. Durante séculos os principais países conviveram com a escravidão e tiraram dela a sua riqueza – até o momento em que razões econômicas e políticas esgotaram o modo de produção escravista. Nem por isto a situação degradante do trabalho foi suprimida, registrando-se no primórdio do capitalismo situações de extrema exploração e sofrimento de crianças, mulheres e homens de todas as idades, cuja descrição documentada Leo Huberman (1970) nos oferece em seu livro significativamente intitulado *A história da riqueza do homem*.

Mas as perspectivas capitalistas moderna e contemporânea pretenderam se distinguir disso. Nelas, o trabalhador do tempo presente é preso contraditoriamente por sua situação de trabalhador livre, já então como portador de uma mercadoria a ser vendida: a força de trabalho. Ele se agrilha ao capitalista não porque lhe é inferior enquanto gênero humano, nem por causa da violência a que é submetido, mas porque sem essa relação comercial – de compra e venda da força de trabalho – não sobrevive, ainda que, por outro lado, o mesmo aconteça com o capital na busca incessante do lucro, da extração da mais-valia e da acumulação (MASCARENHAS; DIAS; BAPTISTA, 2015). Marx, no desdobramento de sua abordagem sobre o “trabalho em geral” e o capital, faz essa distinção fundamental dizendo que

[...] a diferença entre a produção do capital e a produção de estágios anteriores é ainda simplesmente formal. Rapto de seres humanos, escravidão, tráfico de escravos e trabalho forçado de escravos, aumento dessas máquinas trabalhadoras, máquinas que produzem produtos excedentes, aqui tudo isso é posto diretamente pela violência; no caso do capital é mediado pela troca (MARX, 2011, p. 644).

Tanto o capitalismo e seus modelos de gestão – em busca de motivações para o trabalhador em condições de trabalho alienado – quanto a reforma religiosa, em ação correlata, além da coincidência, quiseram imprimir ao trabalho um valor moral dignificante. A isto, e no mesmo sentido de humanização do trabalho, se acrescentaram as rebeliões e os pensamentos críticos iluminista e socialista. A noção atual de trabalho, portanto, foi sendo desenvolvida como algo que levaria o homem à riqueza material e ética, quando não à sublimação divina. Em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Weber (1981) nos fala da relação entre a reforma religiosa e a dignificação do trabalho.

Apesar desse novo discurso sobre o trabalho e o uso de novos modelos de gestão, permaneceu o questionamento se as práticas de sujeição do trabalhador continuam as mesmas, sob formas aparentemente diferentes (BERNARDO, 2009). Nesse questionamento incluímos agora uma específica indagação sobre qual o alcance do modelo de produção toyotista em sua relação com a lógica de submissão do trabalhador e a precarização do trabalho, apontada por alguns autores (SATOSHI, 1985; GOUNET, 2002; ANTUNES, 2009). Mais: perguntamo-nos em que sentido as condições do modelo toyotista, sua teorização e prática, contribuem para a assimilação de formas coloniais-escravocratas de exploração do trabalho, até o limite do que se denomina hoje escravidão contemporânea?

Para responder a essa pergunta recorreremos à literatura que reflete sobre o sofrimento no trabalho e aquela que procura descrever os traços e o significado de trabalho escravo contemporâneo. Examinamos textos que analisam o toyotismo, como modelo de gestão, e em especial observamos as ideias de Taiichi Ohno, expressas em seu livro *O sistema Toyota de produção*, em que se revela o pensamento e a prática que o engenheiro japonês desenvolveu a partir da própria montadora que dirigiu.

A seguir colocamos ao leitor a reflexão sobre o impacto teórico e prático de concepções de um modelo de gestão que ganhou o respeito mundial por sua criatividade e, principalmente, eficiência. Nessa reflexão estão presentes tanto as consequências concretas e diretas das práticas toyotistas, como a repercussão difusa de seus eixos centrais sobre as sociedades (e suas empresas), em particular sociedades em que o processo civilizatório ainda é marcado mais pelo formalismo do que pela efetiva aplicação dos avanços da civilidade, como a brasileira (GUERREIRO-RAMOS, 1966; RIGGS, 1968).

O movimento de redução do tempo e as novas formas de organização da produção, apresentadas pelo modelo de produção toyotista, são apontados há algum tempo, por alguns autores já citados e outros, como agravantes das condições precarizadas do trabalhador. Isto se daria pelos métodos adotados por Ohno para obter melhores resultados em eficiência que os obtidos pelo fordismo, sem entretanto produzir lotes volumosos de um único bem. Diz Ohno, distinguindo o seu sistema do sistema Ford, que “[...] há duas maneiras de aumentar a eficiência: aumentar as quantidades produzidas ou reduzir o número de trabalhadores” (OHNO, 1997, p. 77). É essa opção por reduzir o número de trabalhadores e suas formas de viabilização que nos chamaram a atenção para os possíveis efeitos graves dos postulados defendidos e praticados pelo toyotismo. A inclusão do trabalho escravo contemporâneo como tema da gestão e a expansão do problema, tanto no exterior como no Brasil, realçam a possibilidade de associação desse fenômeno com o modelo toyotista e seus mecanismos de obtenção da eficiência.

O texto de Crane, autor de *Modern slavery as a management practice: exploring the conditions and capabilities for human exploitation*, título que expressa suficientemente sua tese, traz ao papel da escravidão contemporânea um caráter diferenciado daquele que considera essa condição de trabalho uma conduta marginal e acidental (CRANE, 2013).

Em entrevista publicada no sítio da Deutsche Welle, em agosto de 2009, e reproduzida pelo sítio da Comissão Pastoral da Terra (CPT), Benjamin Skinner (2009), autor *A Crime So Monstrous: Face-To-Face with Modern-Day Slavery*, estima que haja milhões de escravos contemporâneos em vários países do mundo. A entrevista tem o título de *Há mais escravos hoje do que em qualquer outro momento da história da humanidade* (CPT, 2009).

O Relatório da Organização Internacional do Trabalho-OIT, de 2010, versando sobre o Brasil, diz que “[...] 12,3 milhões de pessoas no mundo sofrem as penas do trabalho forçado. Apenas no Brasil, conforme os dados da CPT, 25 mil, anualmente, são submetidas ao trabalho escravo” (COSTA, 2010, p. 56).

Em sua edição de 2006, o relatório da OIT define que as formas assumidas pela escravidão contemporânea vão da prostituição ao trabalho forçado. Nos Estados Unidos, no México, na Índia, na vasta e surpreendente relação de países divulgada pela OIT, estão principalmente mulheres, crianças, indígenas e migrantes, ilegais ou legais, estes últimos frequentemente com seus passaportes retidos e dívidas contraídas com a empresa, no processo de legalização da sua migração (OIT, 2006).

Vale observar que a localização geográfica do trabalho escravo no Brasil, comumente identificada no meio rural, já não corresponde à realidade. Lyra (2014) registra que, no ano de 2013, o número de trabalhadores submetidos a condições análogas à escravidão no meio urbano superou o do rural, dando destaque para os setores da construção civil e indústria têxtil. Grandes estados da Federação, não apenas das regiões Norte e Nordeste, aparecem destacadamente nesse cenário, como é o caso de Minas Gerais, antes ausente nos relatórios da OIT de 2005 e 2010.

São essas informações, em planos internacional e nacional, que imprimem relevo a esse debate, além, evidentemente, do prestígio e influência que a chamada “administração japonesa” adquiriu ao longo do tempo, inclusive no que diz respeito paradoxalmente às relações sociais de trabalho que teriam com ela evoluído (LIPIETZ; LEBORGNE, 1988; AOKI, 1991; TAUÍLE, 1994).

## ESCRavidÃO CONTEMPORÂNEA

A descrição e caracterização do trabalho escravo contemporâneo encontram variados aportes teóricos, de autores e instituições. Segundo Mascarenhas, Dias e Baptista (2015), a escravidão contemporânea pressupõe o aparecimento de três elementos para sua caracterização: o controle de um indivíduo sobre o outro, a apropriação da força de trabalho e o uso de força violenta ou ameaça para concretização do controle do trabalho. Entre os mecanismos que permitem o controle estão o uso da força física e a opressão psíquica, ambos materializados pela presença de jagunços e vigilância armada, restrição de locomoção, ou pela já conhecida prisão por dívida – onde o empregado tende a sentir-se responsabilizado pelo “prejuízo” que dá a seu patrão/senhor (COSTA, 2008).

Para Antero (2008), o trabalho escravo vai além do descumprimento das leis trabalhistas, ele provoca a desumanização do trabalhador, caracterizada pelo cerceamento da liberdade, desconstrução do direito ao exercício da cidadania e degradação das condições de trabalho. Antero ressalta a objetificação do ser humano, constituindo-se um produto plástico, apto para consumo, enquanto estiver produzindo, e pronto para descarte após a perda de sua funcionalidade. Em seu estudo, o autor identificou quesitos comuns nos relatórios de fiscalização e inspeção do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil em 2004. Entre eles estão a restrição de liberdade com vigilância armada, a situação geográfica da propriedade, se muito perto ou longe dos centros urbanos, onde há mais facilidade de fiscalização, e as condições adversas de trabalho, com acidentes e doenças, dificuldade de acesso à água potável, retenção dolosa dos salários, informalidade dos contratos de trabalho, ausência de equipamentos de proteção e violência cometida por seguranças (ou “gatos”).

Costa (2008), além dos elementos já citados e explorando aspectos mais simbólicos da relação de escravidão, cita o desenraizamento social, originado de um movimento migratório do futuro trabalhador para seu local de aprisionamento em busca de melhores condições de vida e de oportunidades. Segundo a autora, existe uma pesada carga simbólica no ato de escravizar um trabalhador, o que explica um episódio em que um trabalhador escravo, após ser capturado depois de uma tentativa de fuga, foi forçado a praticar sexo oral no funcionário que o capturou diante de todos os outros trabalhadores. Sua percepção sobre o processo de escravização do indivíduo em uma situação de trabalho irregular começa pelas teias de aliciamento dos “gatos”, funcionários de fazendeiros que vão “aprisionar” mão de obra jovem em locais distantes, passando por um processo de perda de identidade do trabalhador, alienado de seu local de origem e de suas raízes sociais. Para ela, o trabalhador transforma-se em um “não-cidadão”, ou seja, um ser sem possibilidades de exercer seus direitos de reunião, voto, garantias trabalhistas (e sem conhecimento destas), tornando-se, por fim, alvo de violência física e psicológica.

Segundo Monteiro e Fleury (2014), a questão do trabalho escravo envolve também relações de poder, propriedade e prestígio social, ou seja, ainda é uma relação de trabalho baseada na subordinação opressora delimitada pela posição social e *status* do patrão fazendeiro, dono de terras, sobre o “peão”, desprestigiado, pobre, oprimido. Essa relação não é somente material e explícita, pois envolve a noção de honra (ROMANO, 2009), avançando para aspectos subjetivos das relações de trabalho. Ainda segundo Monteiro e Fleury (2014), as raízes do escravismo brasileiro permanecem presentes na mentalidade do empregador rural, o que em outras palavras significa dizer que o empregador brasileiro mantém vivos os moldes de relação trabalhista característicos de um sistema arcaico de produção. Sempre é bom lembrar que no Brasil a revolução burguesa, enquanto processo, a industrialização e a urbanização se deram com os “homens de negócio”, aqueles que transitaram do campo para a cidade atraídos pelos lucros da indústria e do comércio (FERNANDES, 1975).

Podemos dizer, tendo em conta essa memória, que o imaginário opressor do empregador brasileiro ainda não foi ultrapassado. As relações de poder observadas nas organizações mostram não somente o distanciamento de interesses entre trabalhador e patrão, mas não raramente também as condições degradantes de trabalho como algo natural à condição do trabalhador, em particular do trabalhador manual. O patrão, nesse caso, se vê como um benfeitor, alguém que oferece oportunidade de sobrevivência a um despossuído. Daí a dificuldade em conceituar “trabalho escravo contemporâneo” de modo consensual e a

inclinação a sentir-se e supor-se um excesso crítico, digamos, um exagero dos que denunciavam essa degradação como trabalho escravo. A expressão *condições análogas ao trabalho escravo*, que reemergiu recentemente nos documentos e livros sobre o assunto, de certo modo é uma resposta/concessão a esse tipo de juízo, em parte pela memória que a história registra do grau de sofrimento da escravidão clássica, em parte porque até os denunciadores, no contexto de dominação ideológica, sentem-se inseguros de suas próprias denúncias. Pelo critério de comparação, seria um exagero tratar como escravidão as condições descritas. Mas a verdade é que a contemporaneidade dessa escravidão é relativização suficiente para compreendermos o sentido preciso das palavras.

O *Código Penal Brasileiro* (BRASIL, 2003) é outra importante referência na delimitação do tema. Em seu artigo 149, o código estabelece quatro condutas para imputação criminal da sujeição de alguém à condição de trabalhador escravo: submeter o trabalhador a trabalho forçado, impor restrição a sua locomoção em razão de dívida contraída com o empregador ou o preposto, condições degradantes de trabalho e/ou jornada exaustiva. É importante ressaltar que essas condições não são exigidas em seu todo para a caracterização do ilícito, ou seja, podem ser identificadas em conjunto ou isoladamente. Basta um critério ser preenchido para a configuração do crime.

Sobre essas quatro condutas a Coordenadoria Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo (Conaete), instituída no âmbito do Ministério Público do Trabalho (MPT), chama a atenção para dois pontos, alvos dos contraditórios de alguns legisladores da bancada ruralista no Congresso e de parte da sociedade desejosos em descaracterizar a prática do trabalho escravo: a *jornada exaustiva* e as *condições degradantes*. O primeiro ponto é entendido pelo MPT como jornada de trabalho cuja “[...] intensidade, frequência e desgaste ou outras, cause prejuízos à saúde física ou mental do trabalhador, agredindo sua dignidade, e decorra de situação de sujeição que, por qualquer razão, torne irrelevante a sua vontade” (MPT, 2002, p. 9). O segundo, ainda nas palavras do MPT, são as condições degradantes de trabalho que “[...] configuram desprezo à dignidade da pessoa humana, pelo descumprimento dos direitos fundamentais do trabalhador, em especial os referentes à higiene, saúde, segurança, moradia, repouso, alimentação e outros [...]” (MPT, 2002, p. 10).

É necessário, pela importância dos dois pontos, determo-nos um pouco mais sobre ambos, a jornada exaustiva e as condições degradantes. A jornada exaustiva se configura pela inter-relação entre as duas manifestações da jornada de trabalho – a intensidade e a extensividade. A jornada intensiva é caracterizada pelo ritmo, pela repetição das atividades e pela frequência com que elas são conduzidas. É o empenho do trabalhador ao longo da jornada, associado às formas de organização do trabalho, métodos de gestão e novas tecnologias. A segunda, a jornada extensiva, por sua vez, tem a ver com a amplitude da ação, com o tempo em que ela se desenvolve e com a duração da atividade. Em Marx (1996), temos um exemplo claro de empregadores que exploravam o sobretrabalho extensivo de mulheres, jovens e crianças sob o sistema de turnos, excedendo quanto não muito as 10 horas de trabalho, de maneira que seu repouso eram “horas de ociosidade forçada”, onde “[...] o trabalhador tinha de engolir sua refeição ora em um ora em outro fragmento de tempo não utilizado” (MARX, 1996, p. 404).

Em vista da tendência global de declínio da jornada, ao longo do último século, (LEE; MCCANN; MESSENGER, 2009), a extensividade da jornada, de certa maneira, apresenta

queda – uma vez que não computemos o chamado *trabalho invisível*. Em contraposição, percebe-se o aumento da intensidade, seja pelo emprego de mais tecnologia ou de recursos metodológicos, seja pelo emprego mais denso do trabalho. Para além do cenário especulativo, a escravidão contemporânea vale-se de ambas as formas de exploração da capacidade física e mental do trabalhador, além de serem dimensões frequentemente observadas nas empresas, desobedecendo limites impostos pelo corpo humano e, às vezes, pela lei.

Segundo a ONG Repórter Brasil (2012), em um de seus esclarecimentos sobre o tema e disponível no sítio da organização, os conceitos de condições degradantes de trabalho e jornada exaustiva não têm apenas a ver com liberdade e extensão do tempo de trabalho, mas correspondem à ideia de dano à dignidade da pessoa humana e prejuízo à saúde em direção ao esgotamento físico e mental de maneira sistemática, de forma a pôr em risco a vida do trabalhador.

As definições jurídicas, por sua vez, remetem ao campo empírico, ou seja, são advindas da observação de dano, quando reclamadas pelo trabalhador, que precisa se deslocar à esfera jurídica para reclamar seus direitos. No caso do trabalhador escravo, sua situação é marcada pela alienação, tanto no sentido da ignorância da lei e falta de consciência sobre sua condição, quanto pela conformidade e tolerância à organização do trabalho praticada – muitas vezes pelo sentimento de insegurança ou medo. No Brasil, a lista de empresas denunciadas por trabalho escravo não foi publicada de 2014 a 2016, tendo retornado em março de 2017. A suspensão de sua publicidade nesses anos significou a supressão de importante inibidor da prática que envolve grandes estados federativos, em diferentes ramos de produção, tais como construção civil e confecções. Vale ainda frisar que, apesar da modernidade e do pioneirismo do Brasil no combate à escravidão (OIT, 2006), até hoje, a maioria dos acusados permanece em liberdade e poucos são efetivamente condenados. Empregadores rurais e outros empresários pagaram, no máximo, cestas básicas e/ou fizeram serviços comunitários. Essas circunstâncias também concorrem para a sobrevivência dos regimes de trabalho exaustivo e/ou degradantes nas empresas, sob o olhar condescendente das autoridades e da sociedade.

É sabido que a sobrejornada, quando se lança mão de horas extras para obter o aumento produtivo, não constitui por si só dano ao trabalhador, segundo o entendimento predominante no âmbito jurídico. Todavia é interessante citar uma sentença judicial de 2015, pronunciada pelo Tribunal Superior do Trabalho e disponibilizada em seu sítio oficial, que caracteriza como dano existencial a prática reiterada de horas extras e uma jornada de trabalho de 14 dias consecutivos, sem folga, impostas a uma bancária. No próprio processo, dano existencial é identificado quando

[...] o trabalhador sofre dano/limitações à sua vida fora do ambiente de trabalho em razão de condutas ilícitas praticadas pelo empregador, impossibilitando-o de estabelecer a prática de um conjunto de atividades culturais, sociais, recreativas, esportivas, afetivas, familiares etc., ou de desenvolver seus projetos de vida nos âmbitos profissional, social e pessoal. (BRASIL. TST, 2015, p. 8).

Há, portanto, algum acúmulo, apesar das adversidades, no reconhecimento da intensidade e extensividade como causas da exaustão do trabalhador e essa exaustão como uma conduta a que cabe a classificação de trabalho escravo contemporâneo.

Finalmente, é Lyra (2014, p. 221) que nos traz a sentença proferida por um juiz federal, onde se verifica a distinção necessária à melhor compreensão do conceito de escravidão contemporânea:

Hoje temos as formas modernas de escravidão, operadas de maneira mais sutil, mais dissimuladas, em que a privação da liberdade se dá por outros meios, mediante a coação econômica, psicológica e, em alguns casos, até mesmo física. Não há senzala, mas existe o alojamento sem a mínima condição de conforto e de higiene; não há o pelourinho, mas o trabalhador se acorrenta pelas dívidas que contrai compulsoriamente; não há o chicote, mas há dor pela indignidade submetida.

Os compromissos no mercado são determinados pelas relações de troca, mas nas negociações explícitas e implícitas entre patrões e empregados os termos atuais da regulação tendem a criar condições profundamente assimétricas entre as partes. São essas condições que impõem regimes de trabalho onde os signos da escravidão clássica podem não estar presentes, mas as suas consequências sim.

## AS INTERSEÇÕES COM O TOYOTISMO

Após essas definições de trabalho escravo, parece improvável a identificação destas práticas com a proposta toyotista, visto que esta última sugere a relação entre empregados e patrões mais “humana”, valendo-se de uma gestão horizontalizada, participativa e flexível (CORIAT, 1994). Entretanto, entendemos que, na fábrica e na formulação toyotista não são colocados limites para economizar e cortar “gorduras” fabris e predomina o discurso da imprecisão da relação entre contingente de trabalhadores e meta de produção. Implicitamente significa ignorar não só a exaustão do trabalhador, mas o próprio conceito de trabalho exaustivo. Aliás, sua primeira ação, a ação fundante do sistema Toyota de produção, foi cortar 1.600 postos de trabalho e ainda assim considerar o contingente como suficiente (OHNO, 1997; CORIAT, 1994). É o que faz Alves comentar que

[...] ao auto-intitular-se *lean production* ou ‘empresa enxuta’, o toyotismo expõe seu caráter de produção destrutiva, ativando, como salienta Mészáros, ‘o selvagem mecanismo de expulsão em quantidades massivas de trabalho vivo do processo de produção’ (ALVES, 2008, p. 16).

Após relatar os acontecimentos que em 1950 levaram “à redução da sua força de trabalho” em 1.600 trabalhadores Ohno comenta que a Guerra da Coreia trouxe demandas diversas e conclui: “[...] nós atendemos essa demanda apenas com o pessoal suficiente e ainda aumentamos a produção” (OHNO, 1997, p. 83). Escrevendo já nos anos 1990 sobre esses acontecidos, o fundador do toyotismo encerra essa passagem dizendo que “[...] desde então, temos produzido o mesmo que outras companhias, mas com 20 a 30% menos traba-

lhadores” (p. 83). Ainda nas palavras de Ohno “[...] reduzir o número de operários quer dizer que uma linha de produção ou uma máquina pode ser operada por um, dois, ou qualquer número de operários” (OHNO, 1997, p. 124). Para não deixar dúvida sobre o que está dizendo, ele afirma na sequência da frase anterior, que “A ideia surgiu pela necessidade de refutar o imperativo de um número fixo de operários por máquinas” (p. 124). Essa concepção de que não há limites humanos, em face da meta fixada, vai inspirar sua emblemática frase “Na verdade, sempre digo que a produção pode ser feita com a metade dos operários” (p. 124). Forma mais simples de dizer o que já havia afirmado em página passada:

[...] se considerarmos apenas o trabalho que é necessário como trabalho real e definimos o resto como desperdício, a equação a seguir será verdadeira, sejam considerados trabalhadores individuais ou a linha inteira: Capacidade atual = trabalho + desperdício (OHNO, 1997, p. 39).

O seu relato de um diálogo com o chefe de sessão de motores da Toyota é definitivamente esclarecedor dessa concepção de falta de limites na atribuição do volume de trabalho por trabalhador:

Atualmente podemos fazer cálculos muito rapidamente, e isto pode causar problemas. O seguinte incidente aconteceu no final de 1966 [...] Os Corolas [...] vendiam bem. [...] Eu instruí o chefe da seção de motores para que ele produzisse 5.000 unidades e usasse menos de 100 operários. [...] ele relatou: ‘nós podemos produzir 5.000 unidades utilizando 80 operários’ [...] perguntei a ele: ‘Quantos operários podem produzir 10.000 unidades?’ Ele respondeu imediatamente: ‘160 operários’. Então eu gritei com ele: ‘na escola primária eu aprendi que duas vezes oito é igual a dezesseis. Depois de todos esses anos, você acha que eu devo aprender isso de você? [...] acha que eu sou idiota?’ Não muito depois, 100 operários estavam produzindo mais de 10.000 unidades (OHNO, 1997, p. 84).

No texto de Santos, Siqueira e Mendes, *Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas*, publicado em 2010, os autores relataram casos envolvendo bancários e operadores do setor financeiro relacionados com as reestruturações produtivas pós-fordistas, no Brasil da década de 1990. Em função do desemprego estrutural e do *downsizing* que o acompanhou, o setor bancário foi um dos primeiros a sofrer o impacto negativo dessa onda. Segundo o documento, apenas no 2º semestre de 1996, quase 150.000 vagas foram eliminadas. A condução de bancários a programas de desligamento forçava-os a assumir a culpa por sua suposta “incompetência”. Termos como *karoshi* – morte por excesso de trabalho, e *karojisatu* – suicídio decorrente da mesma causa, resultados de quadro depressivo severo por aumento desproporcional de responsabilidades no trabalho, são usados pelos autores para explicar a deterioração mental dos trabalhadores. Nessa pesquisa, foram realizadas entrevistas com dois bancários que tentaram suicídio pela administração excessiva de remédios e outro por envenenamento. Os bancários relataram o trabalho desumano e a violação da individualidade gerados pelas cobranças por produtividade, levando-os a pensar que “se [...] morresse, [...] não teria mais de voltar para o setor” (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010, p. 932).

Este é o mesmo princípio norte da escravidão enquanto modelo de gestão, que busca não cortar trabalhadores simplesmente, mas valer-se da apropriação do tempo, do medo, da alienação e da fragilidade de trabalhadores subjugados (FIGUEIRA, 2004). Atento aos aspectos da subjetividade, Dejours (1992, p. 113) caracteriza essa relação como uma “instrumentalização pelo medo”. Não é à toa que, avaliando as condições históricas da implantação de um dos seus recursos mais efetivos, a multifuncionalidade, Ohno comenta que “[...] o sistema de ‘um operador, muitas máquinas’ ou ‘um operador, muitos processos’ (que) aumentou a eficiência em duas e três vezes [...] foi possível no Japão porque não tínhamos sindicatos estabelecidos por tipo de tarefa como os da Europa e dos Estados Unidos” (OHNO, 1997, p. 34). O sindicalismo reformado no Japão, o *sindicalismo de empresa*, “cuja característica essencial é ser reputado como bem mais cooperativo” (CORIAT, 1994, p. 84), não ajuda o trabalhador a perder o medo na relação trabalho/capital, antes o contrário. A intimidade entre o sindicato e a empresa vai se fazendo de tal ordem que, não raramente, o dirigente sindical, posteriormente ao seu mandato, se converte em diretor ou chefe do departamento de pessoal da empresa. A propósito disso, diz Coriat que se trata de

[...] um sindicalismo integrado: no sentido em que a burocracia sindical de empresa é construída segundo suas próprias linhas hierárquicas, paralelas às da empresa. Em muitos casos, a passagem pelo sindicato é uma condição para ascender a funções de responsabilidade – e notadamente em matéria de gestão do pessoal – na própria empresa (CORIAT, 1994, p. 86).

No entender de Bernardo (2009), o modelo toyotista não rompe com os mecanismos disciplinares típicos do taylorismo/fordismo, mas busca desenvolvê-los, com novas e mais numerosas ferramentas de controle, que possibilitam a intensificação do trabalho e seu posterior mascaramento através de um discurso contraditório com a prática. Esse discurso paradoxal, imerso na lógica gerencial mais simplista, onde a palavra “colaborador” pretende ser um atestado de civilidade, é também percebido na prática escravista contemporânea. É ele que acompanha o capitalismo global corporativo (KEMPADOO, 2016) e legitima a submissão de homens e mulheres às mais diversas condições desumanas de trabalho. Se percebermos a escravidão contemporânea como um recurso de gestão (CRANE, 2013), a que têm recorrido pequenas e grandes corporações, entenderemos porque para ela contribui esse discurso técnico que transforma a redução de custo no “abre-te sésamo” do sucesso, e que não se sente constrangido em dizer que “[...] a redução da força de trabalho significa aumentar a proporção de trabalho com valor agregado” (OHNO, 1997, p. 75). Antes, ele já havia comentado didaticamente que “[...] na Toyota, como em todas as indústrias manufatureiras, o lucro só pode ser obtido com redução de custos” (OHNO, 1997, p. 30) e que considerava “[...] uma política de redução da mão de obra como um meio para conseguir redução de custo” (OHNO, 1997, p. 69).

A lógica de intensificação do trabalho industrial procura desmontar a ideia de jornada exaustiva encontrada no trabalho escravo, justificando isto com a subjetividade do conceito, pois qual afinal é/pode ser a resistência de cada trabalhador à exaustão? A noção ohnista de que sempre se pode fazer o mesmo com a metade dos operários (OHNO, 1997) suprime gradualmente os limites postos pelos estudos, pelas leis e pela razoabilidade da regulamentação da jornada de trabalho. Segundo Bernardo (2009), através de entrevistas com operários de duas fábricas japonesas no Brasil, soube-se que o tempo de produção caiu

de seis para três minutos e meio, aumentada a intensidade do trabalho. O objetivo hoje é repetir a mesma meta japonesa, de um carro por minuto. Isso conduziu a descompensações e afastamentos. Um dos fatos narrados foi o desespero de um funcionário que largou a linha de montagem e, chorando, retirou-se da fábrica. Outros funcionários, segundo relatos, ficavam paralisados ao pegar o ônibus da empresa para ir trabalhar. Outros ainda adquiriram síndrome do pânico (BERNARDO, 2009, p. 152). Não se trata mais de assegurar o cumprimento da carga horária contratada de acordo com a capacidade média de resistência do trabalhador, não lhe permitindo hiatos de relaxamento ou “vadiagem”, como diria Taylor (1963). Agora o que se consolida é a prevalência da produtividade e conveniência da empresa acima do que se considera humanamente adequado. Aliás, concretamente significa dizer que não há o *humanamente adequado*, mas apenas o organizacionalmente adequado. Nega-se a ponderabilidade da capacidade produtiva do trabalhador e se assume a afirmação de Ohno de que não existe relação fixa entre contingente de trabalhadores e meta de produção. Essas considerações cabem perfeitamente para as discutidas jornadas de 12 horas e os intervalos de 30 minutos para o almoço que fazem parte da reforma trabalhista no Brasil (UOL ECONOMIA, 2016). A proposta ilustra bem o grau de assimilação a que se chegou dessa concepção de falta de referência para os limites físicos e mentais do trabalhador. O então presidente Temer, a título de esclarecimento, se pronunciou sobre a reforma em vídeo divulgado pelas principais agências de notícia brasileiras, dizendo que

[...] talvez o trabalhador, se quisesse trabalhar 12 horas por dia, ele trabalharia apenas 4 dias por semana, somando, portanto, 48 horas – 44 normal e, ainda, 4 horas extras. Mas, com isso, ele teria ou 3 dias de folga, ou, se quisesse, esses 2 ou 3 dias ainda poderia trabalhar em outra empresa (UOL ECONOMIA, 2016).

Observe-se que a iniciativa reformista é esclarecida pelo presidente da República à época de um modo que acentua o problema, ao invés de amenizá-lo. Esse trabalhador não só teria jornadas exaustivas de 12 horas durante quatro dias, como ainda se admite que poderia destinar a outro emprego seus dois ou três dias de hipotética folga. Parece faltar, mesmo em contexto de explicação e defesa de uma proposta sob crítica, qualquer percepção de que o fundo dessa própria crítica é a exposição do trabalhador a um regime exaustivo, danoso física e mentalmente, revelando-se o quanto isto se banalizou entre as autoridades. Essas “flexibilização” e tolerância com a intensificação da jornada de trabalho ignoram e questionam a caracterização do abuso, do excessivo, enfim da exaustão dos trabalhadores. Vale dizer que também entre os trabalhadores evolui essa consciência, digamos, *flexibilizada*. A propósito, observa Alves (2008) que o toyotismo é uma “ideologia orgânica” de reestruturação produtiva que utiliza a *captura* da subjetividade do trabalho vivo para aumentar a produtividade e a acumulação. Com “captura” da subjetividade, ele está se referindo ao “engajamento moral-intelectual dos operários e empregados na produção do capital” (ALVES, 2008, p. 41), a *fluidez* subjetiva da força de trabalho, o envolvimento pró-ativo do operário (ALVES, 2008, p. 45) e nova disposição dos trabalhadores em cooperar com a produção (ALVES, 2008, p. 58). Entretanto, mesmo considerando que contratos leoninos poderão ocorrer com a concordância do trabalhador, negociados diretamente com o empregador, sabemos que as leis e a ética de proteção ao trabalho subentendem condições desiguais nessa negociação.

Os afastamentos médicos podem servir como indicadores objetivos para compreendermos a exaustão advinda do trabalho, nessas condições adversas. Em um estudo com comerciários do Carrefour, realizado por França-Junior (2009), o esgotamento físico e mental dos empregados explicita o nexo entre o trabalho e a exaustão. A alta incidência de afastamentos por LER (lesão por esforço repetitivo) e inúmeros casos de estresse relacionados à empresa, ao intenso ritmo de trabalho e às violações do descanso intrajornada, são exemplos citados do cotidiano dos trabalhadores dessa área. Além disto, como observa Dal Rosso (2008), a multifuncionalidade, como um recurso de intensificação do trabalho e redução de custo, se difunde nas organizações, com contratos que se referem a “operadores”. Se antes havia açougueiros, estoquistas e caixas, hoje, o uso da palavra “operador” tornou-se símbolo da flexibilização, pois o trabalhador pode ser o que for mais conveniente para a empresa, sem qualquer respeito às categorias e demandas específicas de cada profissão. Ademais, enquanto “operadores” o trabalhador vê comprometida sua identidade e a própria assistência sindical.

Em outras palavras, a escravidão contemporânea não se deve exclusivamente à falta de assistência social do Estado, ao racismo, à pobreza, à discriminação étnica e a outros problemas sociais de nosso tempo. Deve-se também a uma lógica de acumulação, técnica e teoricamente respaldada, em que os trabalhadores são reduzidos a unidades produtivas, cuja condição e limites humanos são secundarizados. Uma contradição aberta com o processo civilizatório e um retrocesso diante dos esforços que correntes teóricas da própria administração fizeram para destacar a humanização do trabalho (FOLLET, 1949; MAYO, 1957; BARNARD, 1971). Até porque uma das promessas da revolução burguesa é impulsionar o capitalismo de forma a promover mudanças para melhor, tirar as pessoas da pobreza e se constituir em efetivo e avançado modelo de sociabilidade humana (KEMPADOO, 2016).

Como vimos, o principal aspecto que coopera para a jornada exaustiva, enquanto elemento caracterizador do trabalho escravo contemporâneo, é a intensidade produtiva (DAL ROSSO, 2006). Por intensificação, lembrando, entende-se aumento do número de atividades pelo mesmo tempo no trabalho, ou seja, produção de mais valores com todas as outras condições imutáveis (DAL ROSSO, 2011). Segundo Bernardo:

Um trabalhador contemporâneo, cuja atividade seja altamente complexa e que cumpra um horário de sete horas por dia, trabalha muito mais tempo real do que alguém de outra época, que estivesse sujeito a um horário de quatorze horas diárias, mas cujo trabalho tinha um baixo grau de complexidade (BERNARDO, 1996, p. 46).

Em Dejours (1992) o tempo pode ter papel crucial no estudo do sofrimento psíquico do trabalhador em um trabalho prolongado e contínuo. A continuidade manifesta pelo ritmo e frequência de trabalho é essencial para entendermos a jornada exaustiva. A violência praticada pela tensão nervosa da polivalência, da intensidade e da extensão conduz a descompensações na saúde do trabalhador, forçando-o a sucumbir frente às demandas do trabalho (DEJOURS, 1992) e entregando-se à exaustão. Há, nas relações “normais de trabalho”, mais criticamente de escravidão contemporânea, uma “carga psicossensorial” negativa (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2014), fruto da vigilância,

da tensão na relação com os superiores (que podem ser o “gato”, o fazendeiro, o patrão do imigrante, a/o patroa/patrão da doméstica, o gerente da fábrica, o dono do restaurante etc) e da produtividade demandada do trabalhador que podem ajudar a sanar as dúvidas sobre o conceito de jornada exaustiva.

É exatamente essa jornada exaustiva, à qual o trabalhador é submetido, que pertence à lógica toyotista de intensificação do trabalho, onde se insere sua *multifuncionalidade* ou no dizer de Ohno “o sistema de um operador, muitos processos” (OHNO, 1997, p. 34). No Japão, colapsos fisiológicos, os já referidos Karoshi, identificados inicialmente na década de 1980, causaram a morte súbita por excesso de trabalho a diversos trabalhadores, geralmente entre 30 e 49 anos (CHEHAB, 2013). Em seu estudo com trabalhadoras japonesas de automóveis que adotam o modelo de produção toyotista, Bernardo (2009) descreve táticas de defesa dos trabalhadores, a que Dejours (1992) chama de ideologia defensiva. Riscar carros na linha de produção ou amassá-los dolosamente, mesmo sabendo que estão sujeitos a penalidades, configuram respostas dos trabalhadores às pressões de seus superiores como forma de revide. A ideologia defensiva representa uma resistência à violência da organização do trabalho como ela é posta. Bernardo (2009) aponta essas atitudes como resultados de ações reflexivas, indicadoras de que limites físicos e psicológicos estão sendo ultrapassados. É nessas estratégias defensivas que precisamos “ler o sofrimento operário” (DEJOURS, 1992, p. 138).

Figueira (2004) relata que, quando entrevistava trabalhadores no campo que estavam em situação de escravidão, eles usavam a palavra “humilhado” para referirem-se a si mesmos, pois mal sabiam o que era ser um trabalhador “escravo”. Nas entrevistas de Bernardo (2009) com trabalhadores de duas empresas cujo modelo de produção era japonês, as palavras eram semelhantes, quando não as mesmas: “[...] expressões como ‘assédio moral’, ‘pressão psicológica’ e ‘humilhação’ foram utilizadas por diversos entrevistados [...]” (BERNARDO, 2009, p. 138). A humilhação apresenta tantas faces que, às vezes, é impossível uma descrição completa. Mas, para além dessa identidade na linguagem com que esses trabalhadores expressaram seu sofrimento, apenas a ideia de haver humilhação no lugar em que se trabalha já nos parece bastante penoso.

É importante salientar que o sofrimento do trabalhador enquanto efeito do modelo de Ohno e o sofrimento do trabalhador inserido no modelo escravagista constituem-se em outro ponto de interseção entre essas duas formas distintas de produção. A desumanização do trabalhador para o que Dejours alerta é fruto das relações sociais de trabalho do modo de produção capitalista, ou seja, da relação do capital com a força de trabalho. Mas acessoriamente se agrava com a “[...] divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa [...], o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade” (DEJOURS, 1992, p. 25) e principalmente as condições físicas de trabalho. O aumento do ritmo de trabalho (ou intensificação do trabalho), como adverte o autor, provoca uma série de descompensações ergonômicas e psíquicas no trabalhador, de forma a atingir níveis patológicos e ultrapassar limites aceitáveis. Como ilustração, ele narra o fim da semana de trabalho de uma fábrica bastante conhecida:

[...] quebram-se ferramentas, aumentam as peças quebradas, durante a produção, e rejeitadas ao final. Explode, diretamente, a agressividade contra as chefias. É geralmente nesses momentos que se vê também algumas bri-

gas de socos. Com a desordem instalada, muitas vezes a linha de produção pára; qualquer anomalia ou irregularidade, até mesmo a parada da produção, provoca irrupções coletivas de agressividade. No fim, os carros que saem da fábrica naqueles dias têm muito mais defeitos do que os que saem no começo da semana. Os trabalhadores que têm problemas com seus carros próprios costumam dizer, entre si: “é um carro de sexta-feira” (DEJOURS, 1992, p. 121).

Esse exemplo indica a (in)tolerância dos trabalhadores aos níveis de estresse a que são submetidos ao longo de uma semana pelo ritmo intenso de produção e de trabalho. Essas condições, que fazem as montadoras Toyota serem denominadas “fábricas tensas”, submetidas ao “gerenciamento *by stress*”, segundo Gounet (2002, p.29), se apresentam como procedimentos técnicos eficientes, ou seja, “boas práticas” que contribuem para a aceitação e adoção de relações de trabalho humanamente aviltadas. O deslizamento dessas práticas para a realidade da escravidão contemporânea é apenas uma questão de circunstância, às vezes geográfica, às vezes étnica, às vezes política ou social, como é o caso dos tantos migrantes, internos e externos, encontrados em regime de escravidão no Brasil.

Outro aspecto dessa interseção a que nos referimos, já então reunindo as duas características, trabalho exaustivo e condições degradantes, é a flexibilização dos contratos de fornecimento e de parcerias, através da terceirização. Comenta Gounet, que

[...] a Toyota impõe aos fornecedores seu sistema de produção: máxima flexibilidade, [...] Aproveitando as condições mais penosas de trabalho das subcontratadas (os custos salariais são geralmente 30% a 50% inferiores), a montadora fixa as condições (GOUNET, 2002, p. 28).

Essa relação com as terceirizadas e/ou parceiras, denominadas por Ohno de “associadas”, destina-se mais uma vez à redução de custos (OHNO, 1997). Não é difícil supor que essa pressão, acompanhada do comportamento leniente com o trabalho exaustivo, revelada pela própria empresa principal, induza suas “associadas” a avançar na direção de formas primitivas de relação capital/trabalho em busca do baixo custo. A fadiga intensa, o que denominamos de exaustão, causada pela carga psíquica negativa do trabalho, figura em diversas atividades e exemplos clínicos, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014). A elevada correlação das diferentes formas de adoecimento com as variáveis de trabalho fica ainda mais evidente no caso de trabalhadores da agroindústria avícola, na região do Paraná, como informam Machado, Murofuse e Martins (2016). A cadência da esteira de aves para desossar, o controle rígido do tempo até para ir ao banheiro, a pressão do supervisor por produtividade são, com muita razoabilidade, associados pelos autores às patologias mais frequentes. Dos 14 entrevistados, sete estavam com doenças relacionadas ao trabalho, especificamente três episódios depressivos e quatro casos de alcoolismo crônico. Bernardo (2009, p. 144), na montadora japonesa pesquisada, ao entrevistar um representante sindical, escutou-o dizer que “[...] a maioria das pessoas, principalmente na linha de montagem, [...] tem que levar uma garrafinha com água, mesmo tendo um bebedouro a poucos metros, porque o ritmo de trabalho não permite que ele se afaste do seu posto nem por alguns segundos.”

A busca por flexibilização e baixo custo das atividades não essenciais aos core competences de empresas demandam o fenômeno da terceirização, que, por sua vez, fomenta as relações de trabalho análogas à escravidão na busca pela redução de custos, em particular sobre o contingente dos trabalhadores, aquecendo ainda mais um sistema globalizado de exploração de mão de obra escravizada (KEMPADOO, 2016). O movimento em formato de ondas que a terceirização produz vai demandando baixo custo a cada nível inferior ao longo da cadeia produtiva, de maneira que cada nível de terceirizada precisa diminuir seus custos em relação ao nível superior. Ao longo e ao final da cadeia, o trabalhador estará sujeito a relações críticas de servidão (BERNARDO, 2009). Para ilustrar, é Marcelino (2002) que cita o caso de precarização do trabalho de terceirizados da Honda, indústria localizada no estado de São Paulo. A terceirização, usada fundamentalmente como uma estratégia de redução de custos, estabelece um novo padrão para os subcontratados diante da organização produtiva. Os 19 trabalhadores subcontratados entrevistados relatam, além da dificuldade de organização enquanto categoria, para a defesa de direitos, a falta de “estabilidade”, o registro em carteira como “operador de logística de materiais” para igualar salários por baixo, a impossibilidade de ascensão profissional, o desnível salarial em relação aos funcionários da Honda e o esgotamento físico e mental, pelo alto nível de pressão. A despreocupação moral com a diferença de salários, benefícios e outras concessões permeia a relação entre as duas empresas.

Nesse contexto, ainda se inscrevem os “trabalhadores temporários”. São aqueles usados para promover os ajustes em face de instabilidade da demanda feita à montadora e, por consequência, a suas “associadas”. Coriat, em sua obra já citada, tratando do toyotismo, anota que

[...] são evidentemente os trabalhadores sob regime de contratos temporários que pagam o preço destes ajustes. *O Diário de um operário sazonal*, de K. Satochi (1977) fornece um testemunho impressionante sobre a dureza das condições de trabalho (CORIAT, 1994, p. 80).

Ao nos referirmos a terceirizações e parcerias, estamos tratando de um dos mais caros conceitos/ferramenta do toyotismo, o *just-in-time*, um dos “pilares de sustentação do sistema Toyota de produção”, segundo o seu criador (OHNO, 1997, p. 25). Sua característica distintiva é a formação de uma rede horizontal de fornecedores terceirizados, a título de “associadas”, em que tendencialmente todos esses aviltamentos do trabalho podem ser praticados. Vale dizer, praticados não por alguma distorção moral dos seus operadores, mas pela lógica da constante e sacralizada redução de custos, denominada eufemisticamente de “eliminação do desperdício” – pedra de toque do toyotismo, segundo as palavras do próprio Ohno em sucessivas passagens, algumas já nossas conhecidas: “A base do sistema Toyota de produção é a absoluta eliminação do desperdício” (OHNO, 1997, p. 25); “Capacidade atual = trabalho + desperdício” (OHNO, 1997, p. 39); “Na verdade, sempre digo que a produção pode ser feita com a metade dos operários” (OHNO, 1997, p. 124). Em síntese,

No sistema Toyota de produção pensamos economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custo. A relação entre esses dois elementos fica mais clara se considerarmos uma política de redução da mão de obra como um meio para conseguir redução de custo (OHNO 1997, p. 69).

É esta lógica que constitui o trabalho exaustivo pela intensidade e pressão e o trabalho degradante, pela exigência imposta aos fornecedores terceirizados de custos cada vez mais baixos. Um contingente de trabalhadores cada vez menor, para uma massa de trabalho cada vez maior. Não é por outra razão que antes de Gounet se referir ao sistema Toyota como “o gerenciamento *by stress*”, já se olhava a montadora japonesa como *Toyota, l’usine du désespoir* (1976), denominação de uma das obras de Kamata Satoshi sobre o tema, “cujo título, admitamos, fala por si próprio”, segundo o comentário de Coriat se referindo ao livro (CORIAT, 1994, p. 110). A obra de Satoshi foi publicada no Brasil sob o título de *Japão: a outra face do milagre* (1985), chamada tão sugestiva quanto aquela da edição francesa. É um livro escrito por um jornalista que não só entrevistou trabalhadores, como vivenciou por sete meses a condição de operário sazonal na Toyota. São testemunhos diretos das “[...] jornadas de trabalho prolongadas, falta de proteção social, insalubridade, entraves à vida sindical, superexploração dos trabalhadores”, como se lê na apresentação da edição brasileira.

É dessa maneira que o modelo toyotista dialoga com a escravidão contemporânea. No seu próprio sistema e espaço, de modo concreto, e enquanto discurso formador de uma consciência social em que se erigem à eficiência procedimentos que ignoram os limites e o caráter humanos do trabalho – a exemplo do que se conheceu no modo de produção escravagista.

## CONCLUSÃO

As formas degradantes de trabalho e o trabalho exaustivo fazem parte da história do trabalho, em todos os modos de produção que sucederam as formas primitivas de sobrevivência. Mas também é verdade que no decorrer do tempo se inscrevem na história muitos esforços práticos e teóricos no sentido de dar ao trabalho condições de menor sofrimento e maior dignidade.

É por esses esforços que se chegou a um sistema de regulação em que o trabalho passou a ser protegido, como parte de uma lógica em que razões humanistas e razões pragmáticas, relacionadas com o desenvolvimento econômico e disputas ideológicas, se tornaram determinantes. Motivações religiosas e políticas, éticas e administrativas, econômicas e sociais, foram se reunindo para fortalecer os instrumentos que fizeram do trabalho e do trabalhador objeto e sujeito a serem respeitados e protegidos.

As teorias organizacionais, a partir das críticas de Mary Parker Follet, avançando pela Escola das Relações Humanas e seus sucessores, trataram o tema, imprimindo nas relações de trabalho preocupações no mesmo sentido. Em certa medida, essas teorias associaram produtividade ao bem-estar do trabalhador e ao seu sentimento de adesão em face da organização. Isto inspirou, em particular, teorias da motivação e quase sempre formulações que jogam com valores ideológicos, metáforas e analogias com o objetivo de induzir os trabalhadores à ação e à cooperação.

Essa regulação, que talvez tenha alcançado o seu ponto máximo no *Welfare State*, foi acompanhada de legislação e fiscalização, além da criação de organismos nacionais e internacionais de atenção para com as condições de trabalho.

As crises econômicas que se sucederam a partir dos anos 1970 trouxeram em especial o questionamento da base técnica fordista e desse sistema de regulação que melhor lhe correspondia, onde se inseriam as políticas sociais de um modo geral e nela a valorização do trabalhador.

Dois correntes de pensamento administrativo emergem nesse novo contexto: a administração flexível e o toyotismo, este advindo da experiência singular do Japão dos anos 1950, como o próprio Ohno, seu criador, explica ao se referir aos problemas da empresa, à demissão de centenas de trabalhadores e às demandas da Guerra da Coreia (1950-1953).

As concepções expressas nas duas correntes, administração flexível e toyotismo, têm em comum a inovação e a diversidade – obsolescência ultra-rápida e grande variedade dos produtos – constituindo uma unidade que se colocou, se não como substituta do fordismo, como protagonista teoricamente hegemônica, justificando a referência a uma era industrial *pós-fordista*.

Nessas condições que o toyotismo se destaca como base técnica e exerce, sob título de *modelo japonês*, grande influência sobre a administração, em particular sobre a administração da produção. As concepções toyotistas são recepcionadas pelas escolas de gestão, pela imprensa especializada e pelas empresas. Dentre essas concepções, destacam-se a *multifuncionalidade* e o *just-in-time*, ambas as concepções associadas a corte de custos – pedra angular da lucratividade da empresa ou das empresas, como vimos repetidamente nas palavras de Ohno. Seja a multifuncionalidade, com sua falta de limites para as possibilidades do trabalhador – enquanto variedade de processos e enquanto jornada intensiva – como o *just-in-time*, como gerador de uma cadeia externa de fornecedores/parceiros/associados, ambos os métodos concorrem, sob a exigência do corte de custos, para a exaustão e a degradação.

A partir das análises sobre o trabalho escravo contemporâneo e sobre a teoria e práticas toyotistas de gestão, dizemos que esses modelos adotam mecanismos de controle, de obtenção da produtividade e de intensidade do trabalho que dialogam entre si. Além disto, ambos se beneficiam pela naturalização e pela aparência de condição técnica do trabalho contemporâneo (resiliência) atribuída à relação de servidão, facilitada pelo contexto de desemprego e aguda instabilidade em que vivem os trabalhadores na atualidade.

Por outro lado, a caracterização do trabalho escravo contemporâneo no presente ganhou traços mais bem definidos. Deve-se isto ao empenho de teóricos, cuja preocupação com o sofrimento no trabalho, vem destacando essa condição, às instituições que denunciam e combatem a situação em inúmeros países e finalmente acrescenta-se a contribuição jurídica oferecida pela lei e pelos operadores do direito.

A administração tanto ou mais que outros campos do conhecimento, como a economia, a psicologia organizacional e a sociologia industrial, tem historicamente relevante função no desenvolvimento do trabalho, seja como técnica, seja como dimensão das relações sociais. A obtenção da produtividade e da cooperação tem sido para a administração objetivos permanentes e suas formulações exercem maior influência na sociedade do que se presume à primeira vista. A importância do trabalho, como fonte de sobrevivência e de riqueza, o engrandecimento do mercado, enquanto referência para o estudo e a vida social, o significado das empresas nesse contexto fazem da administração e dos seus postulados

objetos de interesse geral. Inúmeras obras teóricas e de popularização, revistas e jornais especializados, acompanhados por seções em jornais diários, além das universidades, tratam de modelos e ferramentas de gestão. A preocupação com as ideias e as práticas difundidas e adotadas nas empresas é, portanto, uma necessidade que extrapola a esfera da produção. Além disto, algumas vezes essas ideias e práticas são formuladas e exercidas sem que se suponha o deslizamento a que podem chegar. É nesse sentido que a crítica ao toyotismo, e particularmente a identificação de concepções nele presentes que concorrem para a exaustão e a degradação do trabalho escravo contemporâneo, se inscrevem como uma advertência para todos nós que convivemos com (e como) gestores ou futuros gestores.

## REFERÊNCIAS

ALVES, G.A.P. **Trabalho e Subjetividade**: o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. Marília: UNESP, 2008.

ANTERO, S.A. Monitoramento e avaliação do Programa de Erradicação do Trabalho Escravo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 791-828, 2008.

ANTUNES, R.L.C. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed. 10 reimpr. rev. e ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.

AOKI, M. **Économie japonaise – information, motivation et marchandages**. Paris: Economica, 1991.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERNARDO, M.H. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. 1 ed. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BRASIL. Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de Dezembro de 1940. **Código Penal Brasileiro**. Rio de Janeiro, 4. ed. 2003.

BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Recurso de Revista. Dano Moral. Dano Existencial. Submissão A Jornada Extenuante. Prejuízo Não Comprovado**. Processo TST-RR-1443-4.2012.5.15.0010, Relatora: Maria de Assis Calsing. Data de Julgamento: 15.4.2015, 4ª Turma, Data de Publicação: DEJT 17.4.2015. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/105045895/trt-15-judiciario-25-11-2015-pg-2862/pdfView>>. Acesso em: 19/11/2016.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **O trabalho escravo está mais próximo do que você imagina. Cartilha do Trabalho Escravo**. 2002. Disponível em: <[https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal\\_mpt/11344af7-b9d7-4fcc-8ebe-8e56b5905129/Cartilha%2BAalterada\\_3-1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=11344af7-b9d7-4fcc-8ebe-8e56b5905129](https://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/11344af7-b9d7-4fcc-8ebe-8e56b5905129/Cartilha%2BAalterada_3-1.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=11344af7-b9d7-4fcc-8ebe-8e56b5905129)>. Acesso em: 20/11/2016.

CHEHAB, G.C. Karoshi: a morte súbita pelo excesso de trabalho. **Rev. TST**, Brasília, v. 79, n. 3, 2013.

COMISSÃO PASTORAL DA TERRA (CPT). **Nunca houve tantos escravos como na atualidade, diz pesquisador**. 2009. Entrevista publicada no site da Comissão Pastoral da Terra Nordeste II. Disponível em: <<https://www.cptne2.org.br/index.php/publicacoes/noticias/tra>>

balho-escravo/2496-nunca-houve-tantos-escravos-como-na-atualidade-diz-pesquisador> . Acesso em: 08/02/2017.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Trad. E. S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

COSTA, P.T.M. A construção da masculinidade e a banalidade do mal: outros aspectos do trabalho escravo contemporâneo. **Cadernos Pagu**, v. 31, p. 173-198, 2008.

\_\_\_\_\_. **Combatendo o trabalho escravo contemporâneo**: o exemplo do Brasil. Brasília: International Labour Office/ILO Office in Brazil/OIT, 2010.

CRANE, A. Modern slavery as a management practice: exploring the conditions and capabilities for human exploitation. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 1, p. 49-69, 2013.

DAL ROSSO, S. Intensidade e imaterialidade do trabalho e saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 4, n. 1, p. 65-91, 2006.

\_\_\_\_\_. **Mais Trabalho!**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

\_\_\_\_\_. Ondas de intensificação do labor e crises. **Perspectivas**, São Paulo, v. 39, p. 133-154, 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: um estudo de psicopatologia do trabalho. Trad. A. I. Paraguay; L. L. Ferreira. 5a ed. ampliada. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1a ed. 15a reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, F. **A revolução burguesa**. São Paulo: Zahar Editores, 1975.

FIGUEIRA, R. R. **Pisando fora da própria sombra**: a escravidão por dívida no Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

FOLLET, M. P. **Creative experience**. New York: Longmans Green, 1949.

FRANÇA-JUNIOR, L.B. A precarização do trabalho e o comerciário do Carrefour. **Revista Pegada Eletrônica**, v. 10, n. 1, p. 94-112, 2009.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. 1a ed. 1a reimp. São Paulo: Boitempo, 2002.

GUERREIRO-RAMOS, A. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento**: elementos de uma sociologia especial da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

HUBERMAN, L. **A história da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

KEMPADOO, K. Revitalizando o imperialismo: campanhas contemporâneas contra o tráfico sexual e a escravidão moderna. **Cadernos Pagu**, v. 47, Campinas: Núcleo de Estudos de Gênero-Pagu/Unicamp, 2016.

LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. O pós-fordismo e seu espaço. **Revista Espaço & Debates**, n. 25, São Paulo:USP, 1988.

LEE, S.; MCCANN, D.; MESSENGER, J.C. **Duração do Trabalho em Todo o Mundo**: tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global comparada. Brasília: OIT/Secretaria Internacional do Trabalho, 2009.

LYRA, A.R.T. da C. O enfrentamento do trabalho em condição análoga à de escravo. **Estudos Avançados**, v. 28, n. 81, p. 213-227, 2014.

MARCELINO, P.R.P. **A logística da precarização**: terceirização do trabalho na Honda do Brasil. 2002. 241 p. Dissertação (Mestrado), Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP. 2002. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/279268>>. Acesso em: 02/08/2017.

MACHADO, L.F.; MUROFUSE, N.T.; MARTINS, J.T. Vivências de ser trabalhador na agroindústria avícola dos usuários da atenção à saúde mental. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 110, p. 134-147, 2016.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultura. v. 1, 1996.

\_\_\_\_\_. **Grundrisse**. São Paulo: Boitempo, 2011.

MASCARENHAS, A.O.; DIAS, S.L.; BAPTISTA, R.M. Elementos para Discussão da Escravidão Contemporânea como Prática de Gestão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 175-187, 2015.

MAYO, E. **The Social Problems of an industrial civilization**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1957.

MONTEIRO, L.A.; FLEURY, S. Elos que libertam: redes de políticas para erradicação do trabalho escravo contemporâneo no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 255-273, 2014.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Bookman. (Obra original publicada em 1975), 1997.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Aliança global contra o trabalho escravo**. Genebra: Secretaria Internacional do Trabalho, 2005. Disponível em: <[https://reporterbrasil.org.br/documentos/relatorio\\_global2005.pdf](https://reporterbrasil.org.br/documentos/relatorio_global2005.pdf)>. Acesso em: 19/11/2016.

\_\_\_\_\_. **Trabalho escravo no Brasil do Século XXI**. 1a ed. Leonardo Sakamoto (coord. do estudo). Brasília: OIT. 2006. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms\\_227551.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/documents/publication/wcms_227551.pdf)>. Acesso em: 20/11/2016.

\_\_\_\_\_. **Riscos emergentes e novas formas de prevenção num mundo de trabalho em mudança**. Genebra: Secretaria Internacional do Trabalho, 2010. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/mastermendes/relatorio-oit-2010-dia-mundia-da-sade-e-segurana-do-trabalho>>. Acesso em: 20/11/2016.

ONG REPÓRTER BRASIL. **Especial Flagrantes de Trabalho Escravo na Indústria Têxtil**. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2012/07/especial-flagrantes-de-trabalho-escravo-na-industria-textil-no-brasil/>>. 2012. Acesso em: 17/10/2016.

ROMANO, J.O. **Política nas Políticas**: um olhar sobre os estudos na agricultura brasileira. Rio de Janeiro: Mauad X; Seropédica, RJ: EDUR, 2009.

- RIGGS, F. **Administração nos países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1968.
- RUIZ, B.; CASTOR, M.M. **A potência da ação. Uma crítica ao naturalismo da violência**. *Kriterion: Revista de Filosofia*, v. 55, n. 129, p. 41-60, 2014.
- SANTOS, M.A.F.; SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 15, p. 925-938, 2010.
- SATOSHI, K. **Japão: a outra face do milagre**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.
- SKINNER, B. **A Crime So Monstrous: face-to-face with modern-day slavery**. New York: Free Press, 2009.
- TAUÍLE, J.R. Apresentação. In: CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan e UFRJ, 1994.
- TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1963.
- UOL ECONOMIA. **Temer diz, em vídeo, que jornada de 12 horas seria para 4 dias de trabalho**. São Paulo. 2016. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2016/09/14/temer-diz-em-video-que-jornada-de-12-horas-seria-para-4-dias-de-trabalho.htm>>. Acesso em: 06/02/2017.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- WOOD, E. **Democracia contra capitalismo**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

---

Data de Submissão: 20/03/2017.

Data de Aprovação: 05/10/2017.



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

## DELIMITING THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EMPIRICAL EVIDENCE OF THE OVERLAP BETWEEN THE ENTRENCHMENT AND THE CONTINUANCE MINDSET

Delimitando o conceito de comprometimento organizacional: evidências empíricas de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues\*  
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos\*\*  
Daniela Campos Bahia Moscon\*\*\*

### ABSTRACT

In the research agenda on organizational commitment, the three-dimensional model of Meyer and Allen is still extensively used, despite the fact that it has been the focus of discussions about conceptual and empirical problems, especially those related to one of its dimensions (continuance commitment). This study introduces to the existing debate the concept of *organizational entrenchment*, as the worker's tendency to remain due to his evaluation of his employability, his employment alternatives outside the organization, and the costs associated with leaving the company. In the career field, researchers found evidence of overlap between entrenchment and continuance commitment. In this study, we aimed to test the hypothesis of overlap between these constructs within the organizational target, using structural equation modeling. The sample consisted of 721 workers from different organizations and states in Brazil. We used SPSS 13.0 and AMOS 16.0 software. The two covariance models, both with good fit indices, provided evidence of overlap. In spite of the fact that the hypothesis was confirmed, we recommend further studies aimed at gathering additional empirical indicators showing that

### RESUMO

Na pesquisa sobre comprometimento organizacional predomina o modelo tridimensional de Meyer e Allen que tem sido foco de discussões acerca de possíveis inconsistências, especialmente relacionadas à sua base de continuação. Assim, o presente estudo coloca em pauta o conceito de *entrincheiramento organizacional* como a tendência do trabalhador a permanecer devido à avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora da organização e dos custos associados à sua saída. No campo das carreiras foram reunidas evidências de sobreposição entre o entrincheiramento e comprometimento de continuação. Testou-se a hipótese de sobreposição dos construtos com foco organizacional a partir da avaliação de modelos estruturais de covariância. A amostra do estudo contemplou 721 trabalhadores de diferentes organizações e estados do Brasil. Foram utilizados os *softwares* SPSS 13.0 e AMOS 16.0 e empregada a modelagem de equações estruturais. Os testes de covariância entre os construtos, ambos com bons índices de ajuste, resultaram nas primeiras evidências de sobreposição. Apesar da confirmação do teste da hipótese, recomenda-se outras investigações

\* Professor in the area of People Management in Organizations in the Administration Department of the School of Economics, Administration and Accounting – University of São Paulo. PhD in Psychology by the Federal University of Bahia (UFBA). Email: anacarolina.ar@usp.br. ORCID: 0000-0002-5539-8541

\*\* Professor in the area of Social Psychology of Organizations in the Institute of Psychology at the Federal University of Bahia (UFBA). Area coordinator at Capes (2011-2018). CNPq I-A Researcher. Holds a PhD in Psychology by the University of Brasília. Email: antoniovirgiliobastos@gmail.com. ORCID: 0000-0002-1322-5749

\*\*\* Professor of the Graduate Program in Administration of the University of Salvador-Bahia (PPGA – Unifacs). Holds a PhD in Administration by the Federal University of Bahia (UFBA). Email: daniela.moscon@unifacs.br. ORCID: 0000-0002-2933-2880

the continuance component represents the same phenomenon as organizational entrenchment, justifying its detachment from the concept of commitment.

**Keywords:** Continuance Commitment; Organizational Entrenchment; Conceptual and Empirical Overlap.

que permitam reunir uma base empírica que suporte a defesa de que a dimensão de continuação representa o mesmo fenômeno constituído pelo entrincheiramento organizacional, justificando sua desintegração do conceito de comprometimento.

**Palavras-chave:** Comprometimento de continuação; Entincheiramento organizacional; Sobreposição conceitual e empírica.

## 1. HISTORICAL REVIEW OF THE CONCEPTUAL PROBLEMS OF COMMITMENT AND THE NEED TO ENHANCE ITS DELIMITATION

Commitment is a concept of such theoretical and practical relevance that its studies go back almost sixty years, and extend to different countries, on different continents, and is the main type of attachment to work that has been studied, both in Brazil and internationally (BASTOS et al., 2013). Despite this, it is still not possible to present a clear and straightforward definition of commitment. Its development was marked, from the beginning, by warnings from authors who already glimpsed the problems that would threaten the validity and trustworthiness of future studies: overly broad expansion of its conceptual extent that, while it grew, it diverged from the schemes presented by organizational actors, for the same phenomenon. Reichers (1985) pointed out researchers' lack of care in understanding the organizational actors' perceptions and expectations regarding commitment, since the concepts proposed were usually derivations of and additions to previous definitions. His criticism was supported, especially, by the movement of researchers who proposed, at the time, new dimensions and new scales for commitment (ALUTTO et al., 1973; BUCHANAN, 1974; ETZIONI, 1961/1974; KANTER, 1968; O'REILLY; CHATMAN, 1986).

Osigweh (1989), also mindful of this trend, alerted about the risks of proposing wide-ranging constructs and measures, since the inclusion of too many concepts could, instead of broadening the reach of the constructs, threaten the precision of the studies conducted and consequently their scientific validity. Given the predominance of studies on worker bonds, commitment, which had initially been proposed from a one-dimensional affective perspective, evolved into multidimensional models in order to incorporate different psychological bases into a single concept. Among these multidimensional models, researchers turned to the general use of the Meyer and Allen (1991) three-dimensional model, proposed on the basis of previously studied psychological bases: the affective, expressed by identification and affection towards the organization (MOWDAY et al., 1982); the normative, result of the internalization of organizational values and norms that generate the feeling of obligation to remain (WIENER, 1982); and that of continuance, based on an instrumental rationality that calculates the costs involved and the benefits lost in leaving the organization (BECKER, 1960).

This type of inclusive perspective, which seeks to include all the expectations of what the phenomenon might involve in the same conceptual structure, generated theoretical fragmentations and inaccuracies for the research agenda on commitment (RODRIGUES; CARVALHO-FREITAS, 2016). Authors have come to see how different types and natures of bonds have been implicitly included under the conceptual umbrella of commitment (KLEIN et al., 2012; BASTOS et al., 2014). In the specific case of the three-dimensional model, although still widely used today, it cannot be considered consensual. In fact, the growth of disagreements on the dimensionality of commitment has recently resulted in the chapters by Klein and Park (2016) and Allen (2016), which discuss one-dimensional and multidimensional approaches in a handbook organized by Meyer (2016). In other words, the area recognizes the debate and understands it as still unresolved. This also explains why defining commitment at work is not a simple task. Klein (2013) and Rodrigues and Bastos (2010) used content analysis on the definitions of commitment in the literature and reached the same conclusion: redundancy and imprecision of the approaches.

Moreover, for a more precise definition and operationalization of commitment, Klein et al. (2014) propose a new one-dimensional scale, called KUT – Unidimensional, Target-Free (Klein et al., 2014), with an emphasis on the same essence of the affective basis and on the volitional character of the bond. That is, they eliminate presence by necessity (which characterizes the continuance basis) and presence by obligation (which characterizes the normative basis). They point out that these two notions would be types of psychological ties (acquiescence, instrumentality) treated in the literature under the label of commitment when, in reality, they should be treated on the basis of specific concepts. Rodrigues and Bastos (2010) have already argued that these bases derive from different types of antecedents and provoke equally diverse effects both on the worker and on the employer organization.

Adhering, therefore, to the one-dimensional perspective of commitment, this paper seeks to offer additional support for the removal of the continuance component, because it carries and provokes the greatest number of theoretical and empirical inconsistencies in research on organizational commitment.

## 1.1 THE PLACE OF THE INSTRUMENTAL NATURE IN STUDIES ON BONDS

Conceptually, continuance commitment includes the idea of permanence by necessity. Here it is worth recalling that commitment has been under study for almost sixty years. This means that permanence was a major concern at the time when studies began in this area, having led researchers to attempt to investigate the link that differentiated workers that were leaving from those who remained (PORTER et al., 1974). Today, however, different motives point to going beyond the notion of permanence embedded in the concept of commitment: this is no longer the main concern of organizations and workers, since active contributions are increasingly expected instead of passive continuity (RODRIGUES; BASTOS, 2010); permanence has been treated more as a possible consequence of commitment than as a condition for the bond (KLEIN et al., 2012); it is clear that other factors may explain the worker's permanence or not (spouse's transfer to another city, for example), many of them independent of the bond established with the organization (KLEIN et al., 2012).

Solinger et al. (2008) add to this panorama the particularity that the continuance basis represents an attitude whose object is the behavior of remaining, different from the affective attitudinal bond, whose object is the organization. The failure of some studies to identify the relationships between the continuance basis and desired variables is attributed to this difference, since this dimension measures the advantage in remaining, or the non-utility of leaving the organization, due to the costs associated with leaving. Thus, the authors consider it understandable that no significant relationships are found between desirable behaviors, such as organizational citizenship, and the usefulness assessed by the individual in remaining in the organization (continuance commitment).

In addition to this conceptual inconsistency, there are problems related to the psychometric quality of the continuance basis scale. Based on a review of different studies Rodrigues and Bastos (2010) calculated, the mean reliability indices within (0.76) and outside (0.65) of North America. The authors point out that, in addition to the possible cultural factors that affect the reliability of the scale in other countries, the tendency observed in studies with various origins is that the measure of the continuance basis presents more critical results in comparison to the more positive results found for the scale with an affective basis.

Moreover, there are indications that the continuance commitment scale is composed of two sub-dimensions, termed "high personal sacrifice" and "few perceived alternatives" (CARSON; CARSON, 2002). Given this possibility, it is also proposed that the "few alternatives" dimension be treated as an antecedent and not as a component of commitment (CARSON; CARSON, 2002). Beyond its congruence with arguments already discussed here, this suggestion is based on the analysis that the "personal sacrifices" factor better represents the theoretical basis of continuance commitment, which is Becker's (1960) side-bet theory.

The measure's conceptual and psychometric quality problems result in the instability and incongruity of empirical studies. Various studies indicate that the continuance basis presents a pattern of relationships opposite to that observed for the affective and normative bases. Studies report, for example, negative relationships of continuance commitment with antecedents such as perceptions of fairness, organizational support, job satisfaction, and with consequences such as performance and organizational citizenship behaviors. These same variables present positive relationships with the affective and normative bases. On the other hand, undesirable variables, such as role conflict, negligence, and absenteeism, present positive relationships with the continuance basis and, conversely, negative relationships with the other bases (MEYER et al., 2002; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; KLEIN et al., 2012; MOSCON; BASTOS; JANISSEK-DE-SOUZA, 2012). These results lead us to question whether the continuance basis is actually part of the concept of commitment, and whether the concept shouldn't in fact be treated as a one-dimensional construct, considering the high correlations found between the normative and affective bases (MEYER et al., 2002; POWELL; MEYER, 2004). Klein, Molloy and Brinsfield (2012) highlight the difficulty of developing a valid psychometric measure of an ambiguous construct resulting from contaminated and confusing measures.

Despite all these caveats that call the three-dimensional model into question, more than 150 studies supported by this model were gathered in the meta-analysis conducted by Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky (2002). Thus, the theoretical-empirical delimitation

tation of the concept of commitment is still a challenge for research in this area. According to the recommendation of Osigweh (1989), a reverse movement must be undertaken in order to remove concepts from the construct that were wrongly included.

Thus, as a way to resolve the place of the continuance basis and its instrumental nature in the studies on bonds, the present study presents and discusses the concept of entrenchment, originated in the career field of study and transposed by Rodrigues and Bastos (2011) into the organizational target.

## 2. ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT

Taking the above arguments about worker permanence in the organization as a starting point, and considering that commitment favors a permanence that is voluntary and therefore related to desirable behaviors, what kind of bond would be established by a worker who remains involuntarily, by necessity? What factors would contribute to this permanence?

In order to answer these questions, Rodrigues and Bastos (2011) have brought to the organizational target the concept of entrenchment, which can be defined as the worker's tendency to remain in the organization due to his assessment of his employability, his alternatives outside the organization, and the costs associated with the possibility of leaving. The theoretical framework of entrenchment was developed from the studies on career, proposed by Carson et al. (1995) based on Becker's (1960) side-bet theory. Becker (1960), one of the first authors to attempt to systematize the concept of commitment, without dwelling on a specific focus, argues that individuals engage in consistent lines of action (side bets) in order to meet cultural expectations, fit into social roles, preserve their self-image, or ensure the maintenance of advantages deriving from certain behaviors. His work became a reference in the studies on attachment to work, although the instrumental reasons for the formation of side bets prevailed in the literature.

Thus, for the conceptualization of entrenchment with a focus on career, Carson et al. (1995) used Becker's (1960) study as a main reference, which inspired the first two dimensions of the proposed construct: investments in career, which are the efforts expended by workers to develop their career, such as money, energy, and time for the necessary learning for their professional growth; and emotional costs, which refer to any costs arising from a career change, such as the interruption of interpersonal relationships. Because of the imprecise quality of what these emotional costs would be, and the similar theoretical basis of both dimensions (side bets), Blau (2001) gathered evidence to support the combination of these factors into a single dimension called accumulated costs. The third factor proposed by Carson et al. (1995) is that of limited alternatives, or the perception that opportunities are restricted outside of one's career, due to the specificity of the knowledge acquired or even the age of the professional.

Regarding its application with an organizational target, the term "entrenchment" had already been mentioned in this sense by Mowday et al. (1982) when, concerned with the concept of commitment, they referred to it as the result of an individual's prolonged presence in the organization, until then attributed to organizational commitment. This long period of employment would lead to a state of entrenchment for various reasons: the investments of

time and energy made in the company that contribute to attaining more valued positions and rewards, and make it difficult to leave; the social networks formed in the organization, that would be threatened upon leaving; the worker's perception that his profile has become very specific to that organization and is no longer easily transferable to other situations; and the justifications formulated by individuals for the investments and sacrifices made by the organization, as a way to avoid cognitive dissonance.

Thus, in order to make the organizational entrenchment concept operationally feasible, Rodrigues and Bastos (2012) collected items based on the review of these studies, as well as items from existing scales, that sought to measure side bets or explain the permanence of the individual in the organization. The validation process included exploratory and confirmatory analyses, and from the total of 31 items collected, 22 remained after the validation process, which resulted in three factors, described as follows:

- Adjustments to Social Position (ASP;  $\alpha = .80$ ): eight items referring to the individual's efforts and investments in the process of adapting to the organization, such as time, acquired knowledge, status attained, and relationship networks formed;
- Impersonal Bureaucratic Arrangements (IBA;  $\alpha = .77$ ): seven items related to the costs associated with leaving the organization, for example, loss of financial stability and loss of benefits such as vacations, profit sharing, variable compensation, health and dental care, private pension, and retirement benefits, among others;
- Limited Alternatives (LA;  $\alpha = .79$ ): seven items that assess the respondent's perception regarding job opportunities outside the organization in which he works. Since the notion of limited alternatives is also present in the continuance commitment measure, items originally designed to measure this basis were included in the validation of the scale.

Rodrigues and Bastos (2012), in proposing this last dimension, revisit and contrast its pertinence in the continuance commitment scale and the organizational entrenchment scale. They argue that, although it may be considered an antecedent of commitment, as already mentioned, the perception of limited alternatives is a decisive factor in the process of entrenchment.

First, there is a notion of intrinsic limitation embedded in processes that strengthen the other factors. To the extent that individuals feel that they have adhered to a profile overly specific to the organization where they work, or believe that their personal characteristics do not contribute to their employability, or even that their current role and status would not be easily achieved in another organization, they would come to see they have no alternatives that would really allow them to readapt. Likewise, when they attain a standard of benefits or material returns that they deem appropriate or competitive, it becomes more difficult to identify opportunities that offer similar rewards. Second, one can say that the limited alternatives dimension, focused especially on the perception of extrinsic limitations, is fundamental to characterizing the cyclical process of entrenchment: just as the identification of specificities in one's profile makes individuals believe that they will not find alternatives in the market, the initial perception that there are no opportunities outside the organization will likewise serve to strengthen their beliefs that they are already well-adapted to the norms, activities, roles, and rewards of their current job.

In addition to the theoretical confrontation of the three-dimensional and two-dimensional structures of entrenchment, Rodrigues and Bastos (2012) present the results of the confirmatory analyses of the two alternative models, for comparison purposes. Since both present good fit, they conclude that the three-dimensional structure should remain, and advise that other studies, in this initial phase of the construct development, should be charged with reexamining these structures. The validation of the organizational entrenchment measure opens the way for empirical tests of its overlap with the continuance basis, as is already happening in the field of careers.

### 3. EVIDENCE OF OVERLAP BETWEEN ENTRENCHMENT AND THE CONTINUANCE BASIS WITH A CAREER TARGET

Since it was first proposed with a career target, the concept of entrenchment has been confronted with the concept of commitment, due to the connections observed by different researchers between entrenchment and continuance commitment. This was possible because, years earlier, Meyer et al. (1993) extended the three-dimensional model of commitment, originally proposed with an organizational target, to the field of careers.

Some empirical studies point to similar relationships of entrenchment and continuance commitment with a number of variables. Magalhães and Gomes (2005) found negative relationships between entrenchment and generativity, which consists of the individual's involvement with the well-being of the next generations and the desire to be remembered for the activities developed. They interpret, on the basis of these results, that the state of entrenchment, resulting from the need to remain in their career, reduces the individual's concern with his productivity or with the possibility of contributing, through his work, to future generations. Magalhães (2008) also found negative relationships between career generativity and organizational continuance commitment, which presented positive and significant associations with all the factors of entrenchment, and negative or non-significant ones with the factors of commitment to career, measured by the Carson and Bedeian (1994) scale. The affective and normative bases of organizational commitment, on the other hand, presented positive and significant correlations with all the components of commitment to career and with the "emotional costs" component of entrenchment. Affective commitment also correlated negatively with the "lack of alternatives" dimension. The author concluded that there are two closely tied pairs of meanings, which are commitment to career and the affective basis, and career entrenchment and the continuance basis. In a later study (MAGALHÃES, 2014) he found positive relationships between entrenchment and lack of independence and proactivity, possibly resulting in attachment to the material and social gains achieved, and difficulty in exploring career alternatives and facing the stress and losses inherent in possible changes.

Scheible and Bastos (2014) and Scheible et al. (2013) found results consistent with these studies as they investigated the relationships between entrenchment, commitment, and performance. They found significant negative relationships between career entrenchment and performance, as well as between continuance commitment and performance. One possible explanation is that the worker entrenched in his career does not see his activities as a means to prominence or better results, which leads to lower performance.

With respect to this research agenda involving continuance commitment and career entrenchment, there are several points: both constructs have a similar theoretical basis – Becker (1960) –, they present similar sub-dimensions as well (personal sacrifices / accumulated costs and limited alternatives); both represent the individual's attitude toward a behavior (in this case, remaining in the organization), constituting a material bond and a permanence by necessity; both present positive correlations between themselves (CARSON et al., 1995; SCHEIBLE et al. 2013) and negative ones with variables such as performance (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; LAPOINTE; VANDENBERGHE; PANACCIO, 2011; SCHEIBLE et al., 2013; SCHEIBLE; BASTOS, 2014), considered to be desirable worker behaviors. Such aspects allow us to question whether these constructs might not be referring to a single psychosocial phenomenon. Would it be possible to affirm that continuance commitment is the same as entrenchment?

The question about the possible overlap of the constructs came from Blau (2001), who raised the possibility of integrating them. Based on the similarity between the sub-dimensions of continuance commitment and the dimensions of career entrenchment, Blau and Holladay (2006) conducted a study seeking to integrate the two constructs. To do so, they used the entrenchment scale developed by Carson et al. (1995) as a measure of continuance commitment, and adapted the scale of Meyer et al. (1993) as a measure of the affective and normative bases. The study results provide support for a four-dimensional measure of commitment, with the inclusion of the limited alternatives dimension, but it does not offer a verdict on separating continuance commitment into “accumulated costs / personal sacrifices” and “limited alternatives”, since no comparison was made with the Meyer et al. (1993) continuance basis scale. The authors also suggest that correlations with antecedent and consequent variables of commitment be evaluated.

Scheible et al. (2013) question whether, instead of integrating the bases of entrenchment with commitment, it wouldn't be more appropriate to reconstruct the concept that currently incorporates antagonistic bases (affective x continuance), since they have different natures and opposite behaviors in relation to different variables (MEYER et al., 2002; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; KLEIN et al., 2012; MOSCON; BASTOS; JANISSEK-DE-SOUZA, 2012). They propose, therefore, the integration of the subdimensions of continuance commitment with entrenchment. In this case, would it be possible to affirm that entrenchment represents the individual's instrumental bond with his career or even with the organization, while commitment refers to an affective connection?

In the present study, the links with the organization are the focus of the analysis. In Figure 1, the hypothetical model of this study is presented, which also aims, based on the hypothesis of overlap between organizational entrenchment and the continuance basis, to discuss the possibility that this instrumental dimension set aside integrating the concept of commitment, for the sake of greater accuracy. To test the similarity of the constructs, two structural models of overlap will be evaluated, considering the two-dimensional and three-dimensional structures of entrenchment, following the recommendation of Rodrigues and Bastos (2012).

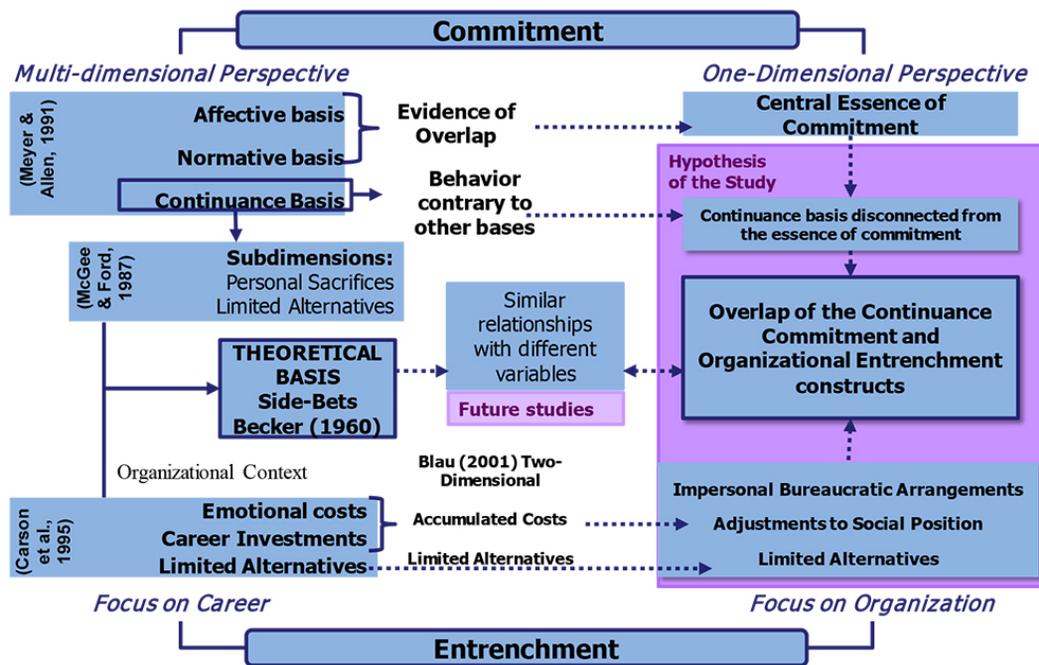


Figure 1 - Hypothetical model of the present study

Source: Prepared by the authors.

Note: Arrows with solid lines represent statements based on the literature reviewed; arrows with dashed lines represent interpretations and hypotheses of the present work.

## 4. METHOD

To test the hypothesis of overlap between continuance commitment and organizational entrenchment, an extensive cross-sectional study was carried out, which included a sample of 721 Brazilian workers. No prior sample calculation was performed and the questionnaire was made available to the respondents by accessibility criteria. As inclusion criteria, participants were required to have some formal employment relationship and be at least 18 years old. The tests indicated deviations from normality, with skewness to the right in the case of mean values for commitment (tendency to higher means).

The data collection instrument included: a structured questionnaire containing the organizational entrenchment scale (RODRIGUES; BASTOS, 2012) composed of three factors, Adjustments to Social Position (ASP), Limited Alternatives (LA), and Impersonal Bureaucratic Arrangements (IBA); and the continuance basis of the organizational commitment measure validated by Bastos et al. (2011) for the Brazilian context. Responses were based on a six-point Likert scale (totally disagree – totally agree).

Different strategies were used to make the collection possible in different contexts, and with the largest number of respondents: 83.6% of the respondents answered printed questionnaires, self-administered, 6.1% completed the digital version of the questionnaire via e-mail, and 7.6% of the respondents were interviewed. The interviews, which targeted workers with lower education levels, were supported by visual aids for a better understand-

ding of the questions. In this case, an image with six columns was used, in the colors of red (column completely colored red for totally disagree, 2/3 red and 1/3 white for strongly disagree, 1/3 red and 2/3 white for mildly disagree) and green (1/3 green and 2/3 white for mildly agree, 2/3 green and 1/3 white for strongly agree, and completely green for totally agree), and the participant was asked to point to the answer chosen on each question.

For tabulation and analysis of the data, the SPSS 13.0 and AMOS 16.0 statistical softwares were used. Structural equation modeling was used to test the models of covariance between the continuance basis and entrenchment, considering both its three-factor and its two-factor structures. The Maximum Likelihood (ML) estimation method was used, given the sample size and the moderately nonnormal character of the data. In order to evaluate model fit, the following indices and criteria were considered: comparative fit indices (NFI – Normed Fit Index, IFI – Incremental Fit Index, CFI – Comparative Fit Index, which should be greater than 0.90, and RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation, which should be less than 0.08); indices of proportion of explained variance (GFI – Goodness of Fit Index and AGFI – Adjusted Goodness of Fit Index, expected above 0.90); indices of parsimony (PGFI – Parsimonious Goodness of Fit Index, which should be close to 1.0, AIC – Akaike Information Criterion and CAIK – Consistent Akaike Information Criterion, which should have smaller values than the competing model); and Residual-based Fit Index (RMR, which should present small values).

## 5. RESULTS

Of the total number of respondents, 82.3% live in Northeastern Brazil and 66% work in private companies, mainly in services (30.3%), commerce (22.8%), or industries (13.2%). Participant characteristics include: just over half female (55.3%), unmarried (49.4%), and under the age of thirty-five (59.2%). With regard to schooling, the vast majority had begun at least undergraduate level studies (71.9%). With regard to monthly income, 19.9% receive less than minimum wage, and a large part of the sample (48.9%) are paid in the range from one to five times minimum wage, calculated on the basis of the current value during the data collection period.

Initially, the three-factor model of organizational entrenchment and continuance commitment was tested. For the specification, all the relationships added in the original validations of the measures were considered (BASTOS et al., 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Two items, originally elaborated by Meyer and Allen (1993) and by Rego (2003) to measure continuance commitment, remained in the “Limited Alternatives” dimension during the validation process for the entrenchment scale by Rodrigues and Bastos (2012). These same items compose the measure of the continuance basis validated by Bastos et al. (2011) for the Brazilian context. In view of this fact, it was necessary to establish parameters that would provide the explanation of these two items (IL2 and IL4, respectively) by the latent variables “limited alternatives” and “continuance commitment”. Despite jeopardizing discriminant validity, such a measure was necessary, since these variables represent the perception of limited alternatives, which is present in the definition of both constructs.

The initial model is over-identified and was tested with 312 degrees of freedom. The fit indices did not reach a satisfactory level, but they approached the predefined standards (Table 1). From the estimated parameters, the relationships between the errors for the IL2 and IL4 variables were not significant, nor between the latter and continuance commitment. All other coefficients, shown in parentheses in Figure 2, had high statistical significance.

The post hoc analyses of the model indicated the existence of a strong covariance between the disturbances of the latent variables “adjustments to social position” and “limited alternatives”. Considering the high correlations obtained between ASP and LA during the exploratory analyses carried out by Rodrigues and Bastos (2012), in addition to the theoretical discussions that point to the complementarity of the two dimensions, it can be said that this covariance is coherent. Thus, respecting the theoretically and empirically justified recommendations, the modification was applied.

The fit indices obtained for the respecified model were better (Table 1), although they did not reach all the desired levels. The analysis of the modification indices and the matrix of residuals indicated that other parameters could be added to improve model fit, but there would be a risk of overfitting to the study sample due to the impossibility of testing the changes in a second independent sample. Therefore, it was considered more appropriate to maintain the model without additional respecifications.

**Table 1** - Fit indices for the structural model of covariance between continuance commitment and organizational entrenchment (3 factors)

Category	Index	Standard	Initial Model	Respecified Model
Comparative fit indices	NFI	At least 0.90	0.84	0.85
	IFI	At least 0.90	0.88	0.89
	CFI	At least 0.90	0.88	0.89
	RMSEA	< 0.08	0.05	0.05
Indices of proportion of explained variance	GFI	At least 0.90	0.90	0.91
	AGFI	At least 0.90	0.89	0.89
Residual-based fit indices	RMR	Small values	0.12	0.11
Indices of parsimony of the model tested	PGFI	Close to 1.0	0.75	0.75
	AIC	Small values	1104.02 (16.98)*	1050.49 (15.92)*
	CAIC		1466.76 (22.57)*	1418.82 (21.50)*
$\chi^2 (p < .01)$			974.015 (DF=313)	918.495 (DF=312)

Source: Study data.

Note: \* ratio between the index values and number of parameters estimated.

All parameters estimated for this second model were significant (Figure 2), with regression coefficients ranging from 0.41 to 0.68, except for the parameters between continuance commitment and items IL2 and IL4. Although significant, the relationships found between these variables were weak. These results indicate, perhaps, that items IL2 and IL4 are better explained by LA, and that continuance commitment refers more specifically to the

idea of personal sacrifices related to leaving the organization, which reinforces the findings of previous research and the argument that "limited alternatives" are not a constituent of the continuance basis (CARSON; CARSON, 2002; MEYER et al., 2002; POWELL; MEYER, 2004).

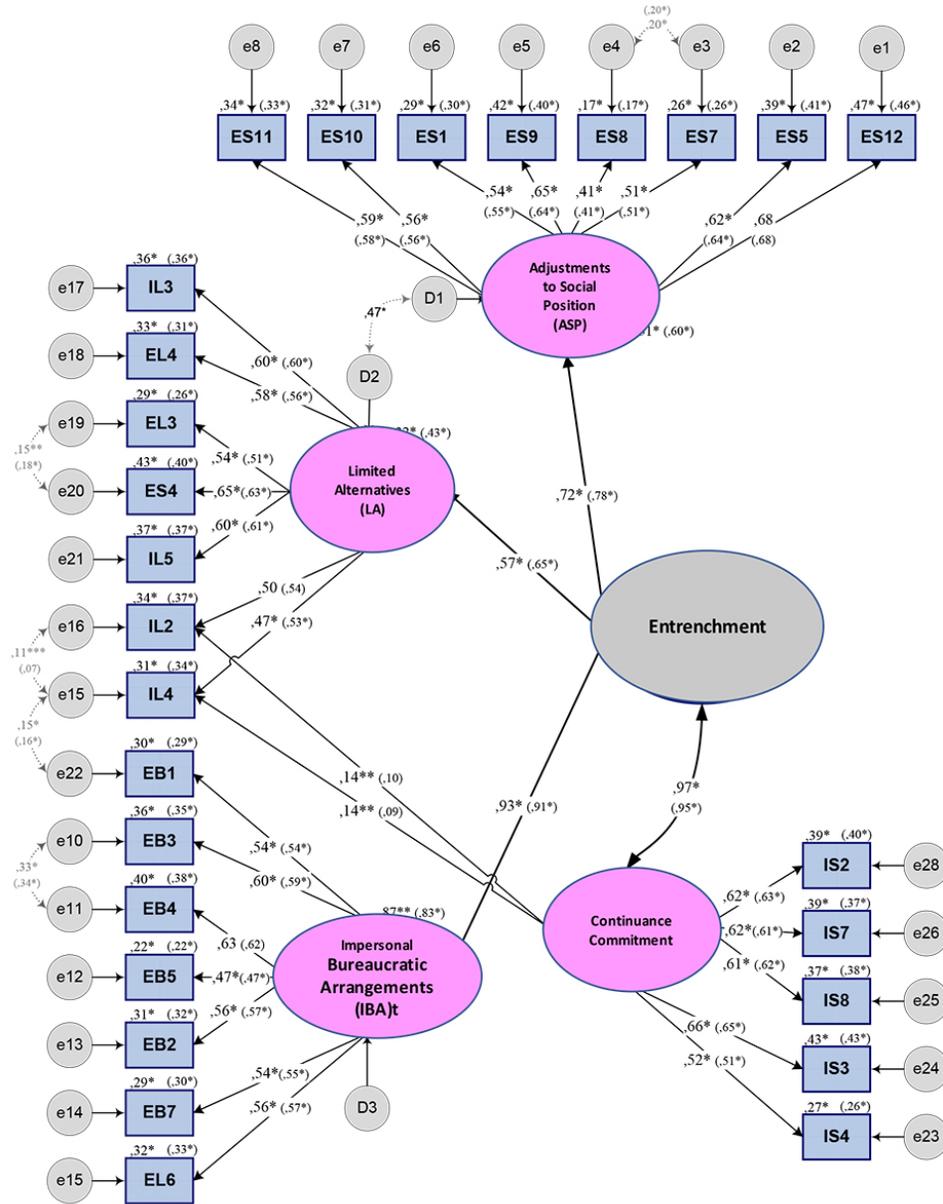


Figure 2 - Structural model of continuance commitment and organizational entrenchment (3 factors)

Source: Study data.

Note: \*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .05$ . In parentheses, data from the initial model.

**Legend of acronyms:** EB - Entrenchment, Bureaucratic Arrangements; ES - Entrenchment, Adjustments to Social Position; EL - Entrenchment, Limited Alternatives; IL - origin in the Instrumental basis measure, Limited Alternatives sub-dimension; IS - origin in the Instrumental basis measure, Sacrifices sub-dimension.

The 0.47 correlation between the ASP and LA factors confirms that this parameter among the variables is indispensable for the good fit of the model, besides being another indication of overlap. An analysis of the standardized matrix of residuals reveals that there are still many residuals between the variables of these two dimensions, which means that newly inserted covariates would improve the fit indices.

Finally, the 0.97 correlation between continuance commitment and organizational entrenchment corroborates the hypothesis that the constructs are related to the same psychosocial phenomenon. It is not possible to guarantee, when analyzing this model in isolation, that the results were not affected by the existence of two items in common for the constructs (IL2 and IL4), even though they had low correlations with continuance commitment. For a safer assertion in this regard, the analysis of the structural model of correlation with the two-dimensional model of entrenchment is illuminating, since the LA dimension is not present.

The specification of the structural model of correlation between continuance commitment and two-factor organizational entrenchment also included all the parameters added during their validations. With 22 observable variables and 50 specified parameters, the model is estimable, with 203 degrees of freedom.

The fit indices obtained are satisfactory (Table 2), and only the NFI was below the desired value. Nevertheless, the other comparative fit indices are sufficient to affirm that the model presents a good fit in relation to others that could be specified with these same variables, with a greater or lesser number of parameters. The GFI and the AGFI indicate that the estimated population matrix from the relationships plotted for the model satisfactorily explains the variance of the sample correlation matrix. The RMR, which does not have a statistically established cutoff point, presented a low value. Inspection of the standardized matrix of residuals reveals high residuals all the same, especially among the variables of continuance commitment and organizational entrenchment. The analyses of post hoc modification complement this observation by pointing out the existence of covariance between items from the two constructs.

**Table 2** - Fit indices for the structural model of covariance between continuance commitment and organizational entrenchment (2 factors)

Comparative fit indices				Indices of proportion of explained variance		Residual-based fit indices
NFI	IFI	CFI	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
0.86	0.90	0.90	0.05	0.93	0.91	0.10

Source: Study data.

The parameters observed in the structural model are all highly significant (Figure 3). The regression coefficients ranged from 0.41 to 0.68, and the explained variances were from 0.17 to 0.46, with only those whose variables showed covariance between the errors being lower. Entrenchment strongly explained the two sub-dimensions and showed a strong

and significant correlation with continuance commitment (0.99), again confirming the hypothesis of overlap of the constructs.

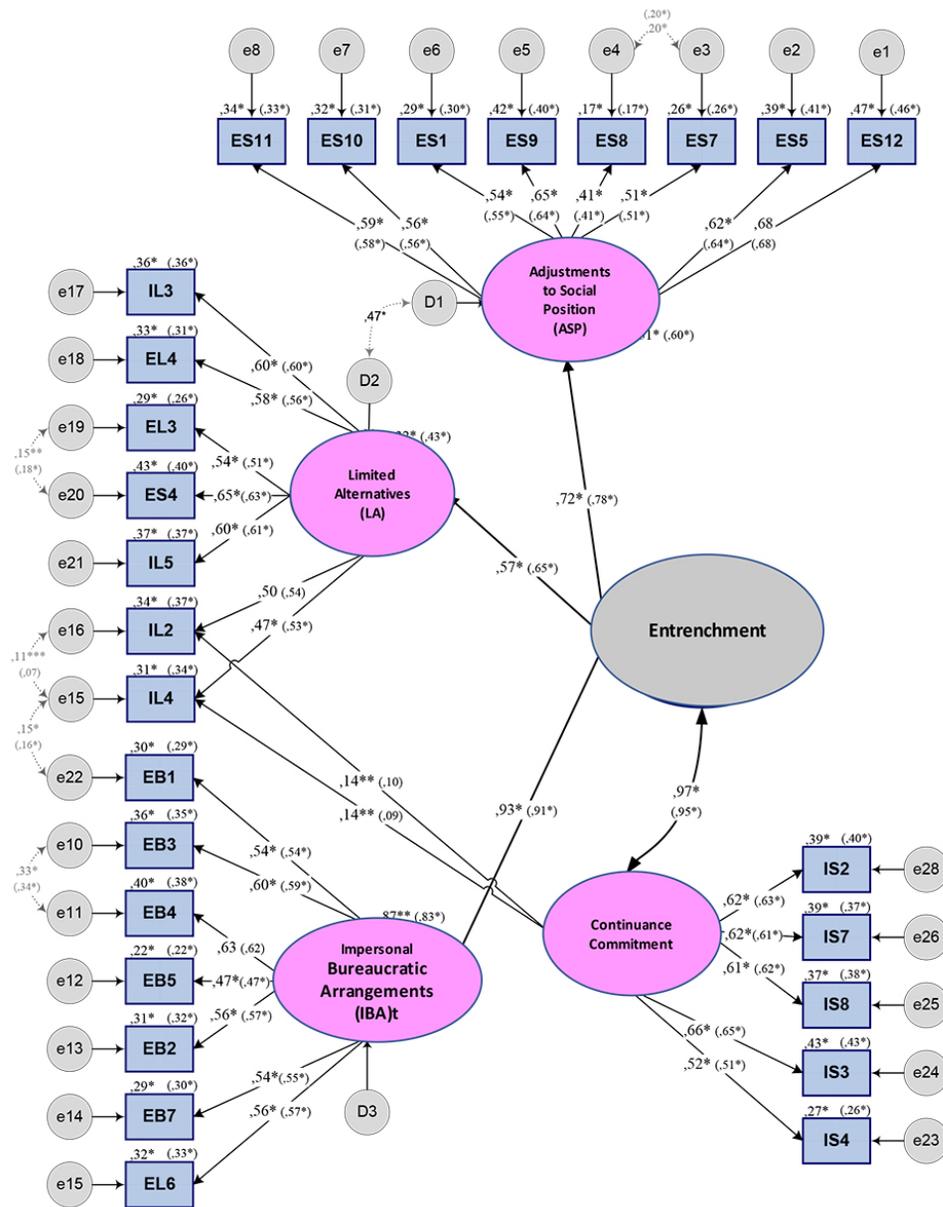


Figure 3 - Structural model of continuance commitment and organizational entrenchment (2 factors)

Source: Study data.

Note: \*  $p < .001$ .

It is emphasized that in this model, because there is no LA dimension, the variables IL2 and IL4 represent pure indicators, that is, they are linked only to continuance commitment. Thus, it can be affirmed that the correlation between the continuance basis and organizational entrenchment obtained previously for the three-factor model was not affected

by the variables in common between the constructs, since the correlation obtained in the two-factor model was equally strong. It is interesting to note in this model that although the IL2 and IL4 variables have obtained significant coefficients of determination, they are noticeably lower than those presented by the other variables, whose content is linked to the notion of "personal sacrifices". In line with the results found so far, this is another sign that the items referring to the perception of limited alternatives stand out from those related to personal sacrifices.

In Table 3, the fit indices of the two models treated here are compared. It is observed that the differences between the indicators, in general, do not exceed the value of 0.01, considered too low to affirm that one of these is more adequate. Even the parsimony indices of the model have very close values, being slightly higher for the three-dimensional model, which is also the more complex and therefore less parsimonious. In addition, the fact that there is no standardization for the AIC and for the CAIC does not allow us to identify if the difference is enough to consider one of the two models better than the other.

**Table 3** - Comparison of fit indices of structural models of covariance between continuance commitment and organizational entrenchment (three-factor and two-factor)

Category	Index	Standard	Continuance Commitment and Organizational Entrenchment	Continuance Commitment and Organizational Entrenchment
			3-Factor Model	2-Factor Model
Comparative fit indices	NFI	At least 0.90	0.85	0.86
	IFI	At least 0.90	0.89	0.90
	CFI	At least 0.90	0.89	0.90
	RMS	< 0.08	0.05	0.05
	EA			
Indices of proportion of explained variance	GFI	At least 0.90	0.91	0.93
	AGFI	At least 0.90	0.89	0.91
Residual-based fit indices	RMR	Small values	0.11	0.10
Indices of parsimony of the model tested	PGFI	Close to 1.0	0.75	0.74
	AIC	Small values	1050.5 (15.9)	726.356 (14.5)
	CAIC		1418.8 (21.5)	1005.388 (20.1)
$\chi^2 (p < .001)$			918.495 (DF=312)	626.356 (DF=203)

Source: Study data.

Note: Ratio between index values and number of parameters estimated.

Some aspects observed in the models should be emphasized. In both cases, the analysis of the matrix of residuals and the indicators of post hoc modification pointed to the possibility of improving the fit indices, through the addition of parameters between the continuance commitment and organizational entrenchment variables. In general, a greater

number of residuals is an indication that the model has not yet achieved the most appropriate fit (ULLMAN, 2007). However, the objective of this work is not to present the best model of correlation between the constructs, but rather to provide conceptual and empirical evidence that we are dealing with a single construct. Thus, in addition to the high correlations found in the two models tested, the residuals and indicators of change that point to strong covariance between the variables of the two constructs are also considered signs of overlap.

It is also worth noting that the three-dimensional model used for the comparison contains the parameter between the disturbances of the LA and ASP factors. Although there is a theoretical justification for maintaining the three dimensions of organizational entrenchment (RODRIGUES; BASTOS, 2012), the empirical results cannot be ignored. Quintana and Maxwell (1999) provide for this type of situation in using the structural equation modeling technique, when competing models have fit indices and parameter values that are close, and theoretical arguments are not sufficient to define the best model. It is important to emphasize, however, that the dimensionality of organizational entrenchment does not interfere in the results that point to its empirical overlap with continuance commitment.

It is also possible to state that the results found after testing the models provide support for Osigweh's (1989) thesis on the stretching of "organizational commitment" and the hypothesis that part of the construct – the continuance basis – may be better explained by the concept of organizational entrenchment. Thus, it is concluded that the measure of organizational entrenchment guarantees a greater sophistication and theoretical density for the phenomenon of permanence by necessity, which is now also being treated as part of organizational commitment.

## 6. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS OF THE STUDY

The present study sought to gather theoretical arguments and empirical evidence to support that organizational entrenchment and continuance commitment represent the same psychosocial phenomenon. The results presented confirmed this hypothesis, which reinforces the idea that they represent, in fact, one single construct, distinct from commitment.

In view of the recommendation of Rodrigues and Bastos (2012) for the evaluation of the two structures of the organizational entrenchment measure, both possibilities were considered. Again, the models presented similar characteristics and it was not possible to aggregate information about the dimensionality of the construct. Despite this, the primary evidence of overlap between continuance commitment and organizational entrenchment was presented: high correlation coefficient, which is indicative of redundancy, and a large amount of indices of modification and residuals between the variables of the two constructs, which means, in structural equation modeling, that many relationships would need to be specified between these items in order for the models to attain the most appropriate fit. The need to trace these parameters stems from the strong correlations in the sample data matrix, which is another indication of overlap.

A single study is not enough to disintegrate a concept and to detach one of its dimensions, since, in addition to the possible existing limitations, other delineations and alternatives of discriminant validity evaluation are needed to compose an empirical basis that

could support such a decision. With this caveat, it can be said that this work fulfills the role of presenting consistent empirical evidence to reinforce the efforts for greater delimitation for the concept and the study of organizational commitment. It is concluded that the proposal to adopt the concept of commitment in the one-dimensional perspective has empirical support and can contribute to the advancement of this field of study.

Some limitations may be emphasized as a starting point for a cautious treatment of the results presented here and for the improvement of future investigations. The sample collected and used for analysis is composed mostly of young workers with advanced education levels. It is possible that these characteristics may have affected the results, since, as stated by Laros (2005), more accurate results of correlations between variables are guaranteed by a greater variability of the sample. In addition, violations of data normality, although common in studies in the social sciences and in research with objects of studies influenced by social desirability, may have affected the results obtained for the fit indices and for the matrices of residuals of the models tested (FU; DESHPANDE, 2012).

In addition, the results can be analyzed in light of the influences of Brazilian culture. Wasti et al. (2016) emphasize that, despite the importance of developing global concepts of attachments to work that facilitate the advancement of knowledge in the field, one cannot lose sight of the necessary care when applying such models, conceived in one culture, to another whose peculiarities can significantly alter the measures.

Given the relevance of carefully examining the possible overlap between continuance commitment and organizational entrenchment, it is recommended that the present work be replicated in distinct samples. One alternative way of investigating the overlap between the constructs is to compare their explanatory models of antecedent, correlated, and consequent variables in order to obtain information about their discriminant validity. New exploratory analyses with the organizational entrenchment items, including the items of continuance commitment, may provide new indications about the patterns of relationships between the variables of the constructs, in addition to those obtained in the present work. Delineations from qualitative research could contribute to exploring the delimitations between the concepts through the understanding of the factors considered by individuals in the decision-making process for remaining or not in the organization. Intensive studies with workers classified as entrenched / non-entrenched, committed / non-committed could also assist in the conceptual delimitation between the constructs.

In view of the debates waged by the studies about bonds, especially in relation to the problems presented by organizational commitment, it is hoped that the present work will be part of the new directions in research on the bonds between the individual and the organization, helping to minimize conceptual redundancy and the empirical problems that the studies supported by the three-dimensional model of commitment have accumulated over the last decades.

## REFERENCES

ALLEN, N. Commitment as a multidimensional construct. In: MEYER, J.P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.

- ALUTTO, J.A. et al. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v 51, p. 448-454, 1973.
- BASTOS, A.V.B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L.O.; MOURÃO, L. (eds.). **O trabalho e as organizações: intervenções a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S.R. (eds.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p.145-160.
- BLAU, G.; HOLLADAY, E.B. Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, United Kingdom, v. 79, n. 4, p. 691-704, 2006.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, 279-298, 2001.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 533-546, 1974.
- CARSON, K.; BEDEIAN, A. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, p. 237-262, 1994.
- CARSON, K.D. et al. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, p. 301-320, 1995.
- CARSON, K.D.; CARSON, P.P. Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 5, n. 3, p. 359-381, 2002.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n.2, p. 241-259, 2005.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. Editora da Universidade de São Paulo: São Paulo, SP, 1974.
- \_\_\_\_\_. **A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates**. New York: Free Press of Glencoe, 1961.
- FU, W.; DESHPANDE, S. Antecedents of Organizational Commitment in a Chinese Construction Company. **Journal of Business Ethics**, v. 109, p. 3, p. 301-307, 2012.
- KANTER, R.M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KLEIN, H.J. Distinguishing commitment bonds from other attachments in a target-free manner. In: FORD, J.K.; HOLLENBECK, J.R.; RYAN, A.M. (eds.). **The Nature of Work: Advances in Psychological Theory, Methods, and Practice**. Washington, DC: American Psychological Association Press, 2013, p. 117-146.

KLEIN, H.J.; PARK, H.M. Commitment as a unidimensional construct. In: MEYER, J.P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.

KLEIN, H.J. et al. The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 2, p. 222-238, 2014.

\_\_\_\_\_. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012.

LAPOINTE, E.; VANDENBERGHE, C.; PANACCIO, A. Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. **Human Relations**, v. 64, p. 1609-1631, 2011.

LAROS, J.A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI, L. (org.). **Análise fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM, 2005.

MAGALHÃES, M. Valores pessoais, vínculos com a carreira e comprometimento organizacional. **Interação em Psicologia**, v. 17, n. 2, 2014.

MAGALHÃES, M.O. Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, p. 67-80, 2008.

MAGALHÃES, M.O.; GOMES, W.B. Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 6, n. 2, p. 71-80, 2005.

MEYER, J.P. **Handbook of Employee Commitment**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J.P. et al. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

\_\_\_\_\_. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MOSCON, D.C.B.; BASTOS, A.V.B.; JANISSEK-DE-SOUZA, J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357-373, 2012.

MOWDAY, R.T. et al. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

- O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.
- OSIGWEH, C.A.B. Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 579-594, 1989.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.
- POWELL, D.M.; MEYER, J.P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 157-177, 2004.
- QUINTANA, S.M.; MAXWELL, S.E. Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. **The Counseling Psychologist**, v. 27, n. 4, p. 485-527, 1999.
- REGO, A. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 25-35, 2003.
- REICHERS, A.E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465-476, 1985
- RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- \_\_\_\_\_. Entrincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S.R. (eds.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p. 161-178.
- \_\_\_\_\_. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.
- RODRIGUES, A.C.A.; CARVALHO-FREITAS, M.N. Theoretical fragmentation: Origins and repercussions in Work & Organizational Psychology. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, p. 310-3015, 2016.
- SCHEIBLE, A.C.F.; BASTOS, A.V.B. Analyzing the Impacts of Commitment and Entrenchment on Behavioral Intentions. **Universitas Psychologica**, v. 13, n. 1, p. 109-119, 2014.
- SCHEIBLE, A.C.F. et al. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 530-543, 2013.
- SOLINGER, O.N. et al. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.
- ULLMAN, J.B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using Multivariate Statistics**. EUA: Pearson Education, 5a. ed, 2007.
- WASTI, S.A. et al. Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. **Journal of Organizational Behavior**, n. 37, p. 613-632, 2016.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, 1982.

---

Submission date: 04/04/2017.

Approval date: 20/12/2017.



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## TRANSFORMATION FOR SUSTAINABILITY AND ITS PROMOTING ELEMENTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION FOCUSED ON TRANSFORMATIVE LEARNING

Transformação para a sustentabilidade e seus elementos promotores nas instituições de ensino: um estudo de caso em uma instituição focada na aprendizagem transformadora

Lisiane Celia Palma\*  
Eugênio Ávila Pedrozo\*\*

### ABSTRACT

This paper aims to identify what changes are necessary in educational institutions (EIs) to improve their potential as promoters of transformation for sustainability. Thus, a case study was conducted in an EI, in England, which seeks to promote transformative learning for sustainable living. Data were obtained through 8 interviews, analysis of 12 documents, and observations carried out in February and March 2014. Using the Sustainable Transformative Learning Framework and the elements that promoted the transformation to sustainability in EIs found in the literature as references, the case study was analyzed focusing on the processes of change for sustainability, management, and teaching-learning. Two of the main findings are: the adoption by the EI of sustainable strategies and objectives that go beyond the Triple Bottom Line, involving multiple stakeholders; broadening of the teaching-learning process going beyond cognitive objectives, adopting a strategy of sustainable education and transdisciplinarity.

**Keywords:** Sustainability; Transformative Learning; Teaching-Learning Process; Organizational Change.

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar quais são os elementos promotores da transformação para a sustentabilidade nas instituições de ensino (IEs). Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma IE, localizada na Inglaterra, que busca promover a aprendizagem transformadora para uma vida sustentável. Os dados foram obtidos por meio de 8 entrevistas em profundidade, análise de 12 documentos e observações em visitas realizadas na IE nos meses de fevereiro e março de 2014. Utilizando-se como referências o *Framework* da Aprendizagem Transformadora Sustentável e os elementos promotores da transformação para a sustentabilidade nas IEs encontrados na literatura, procedeu-se a análise do estudo de caso com foco nos processos de mudança para a sustentabilidade, gestão e ensino-aprendizagem. Dentre os principais elementos encontrados têm-se: a adoção, pela IE, de estratégias sustentáveis e de objetivos que vão além do *Triple Bottom Line*, envolvendo múltiplos atores; a ampliação do enfoque do processo de ensino-aprendizagem para além dos objetivos cognitivos, adotando a educação sustentável e a transdisciplinaridade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Aprendizagem Transformadora; Ensino-Aprendizagem; Mudança Organizacional.

\* Professor at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul (IFRS). Holds a PhD in Business Administration from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). Email: lisiane.palma@canoas.ifrs.edu.br. ORCID: 0000-0001-6419-0622

\*\* Professor at the Graduate Program in Business Administration at the Federal University of Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). Holds a PhD in Industrial Engineering from the Institut National Polytechnique of Lorraine (INPL), France. Email: eugenio.pedrozo@ufrgs.br. ORCID:0000-0002-4751-707X

## 1. INTRODUCTION

Much has been discussed regarding socio-environmental problems and the role of universities in this area (e.g. STERLING, 2011; LOZANO, 2008; FERRER-BALAS; BUCKLAND; MINGO, 2009). Nevertheless, the contributions of such organizations to sustainability still appear scarce, considering their potential as promoters of reflection and innovation.

This discussion is particularly important with regard to the Business Schools (BSs), which play a key role in the training of managers. These will be leading the organizations in the near future, being responsible for the insertion or exclusion of aspects related to sustainability. As such, BSs should be aware of this discussion, as they better prepare future decision makers for changes towards sustainability.

Some studies have already shown that a concern for the issue of sustainability has been verified in Business Administration courses and has led to changes (e.g. DEMAJOROVIC; SILVA, 2012; BRUNSTEIN; GODOY; SILVA, 2014; PALMA, NASCIMENTO; ALVES, 2017). According to Brunstein, Godoy and Silva (2014, p. 2), “[...] we have witnessed the strengthening of academic reflection and practical educational experiences for sustainability in classrooms and business courses, which gradually grow in quantity and density.” Notwithstanding, it should be noted that, although there is an ongoing movement in higher education schools worldwide, there is still “[...] the need to build more robust educational actions to train a new generation of administrators that are prepared to respond to the demands of a sustainable logic” (CARVALHO; BRUNSTEIN; GODOY, 2014, p. 114).

Several factors contribute to this. One of them is that many proposals do not consider sustainability to be a complex issue, involving multiplayers (politicians, entrepreneurs, environmentalists, academics, etc.), multiple factors (economic, social, environmental, cultural, etc.), multilevel effects (micro, meso, and macro) and, consequently, requires multiple references to be examined, thus, by means of a systemic and inter/transdisciplinary view (WALS; SCHWARZIN, 2012; MÜLLER-CHRIST et al., 2013).

Nevertheless, the conceptual framework of the neoclassical theory and the paradigm of simplification (MORIN, 2011), which prevail in our society and explicitly in the BSs, have led to a limited understanding of the human being (SODERBAUM, 1999; MURTAZA, 2011) and organizations (STUBBS; COCKLIN, 2008; SODERBAUM, 2009), and, consequently, sustainability. This has mainly resulted in the development of fragmented proposals and marginal changes in individuals, organizations, and society.

In the field of Business Administration, teaching has presented a bias in the concept implicit in the practice of normal science, focusing on “[...] diagnosing the causes of inefficiency within organizations and prescribing how they can become more efficient by ascertaining the underlying conditions through which goals are promoted or hampered” (MARSDEN; TOWNLEY, 2001, p. 42). Thus, a normal organizational science based on “a theory about the management and for the management” was reflected on and addressed, the managers acting as “guardians of the rationality, interpreting market signals for the good of all” (MARSDEN; TOWNLEY, 2001, p. 42).

According to Serva, Dias and Alperstedt (2010), orthodoxy in the theory of organizations was developed based on metaphors supported by the functionalist paradigm, engendering the development of theories based on fundamentals that were little questioned until the 1980s. To the extent that these assumptions are reinforced and continually reaffirmed, this orthodox view of the world is assumed to be unique and unquestionable. Thus, the thousands of students attending business schools, and even executives who have never attended them, are immersed in this logic, grounded on theories and approaches that propagate the ideal of the market and which advocate little to no sense of responsibility (GHOSHAL, 2005). Nevertheless, sustainability requires profound changes. In this sense, some authors argue that, for effective advances to take place towards sustainability, both individuals and organizations should undergo a transformative learning process (e.g. BLAKE; STERLING; GOODSON, 2013; STERLING, 2011; SIPOS; BATTISTI; GRIMM, 2008). Transformative learning, according to Mezirow (1997), refers to the process of bringing about change in a frame of reference. It is related to changes that go beyond behavioral change, posing a challenge to existing beliefs and ideas, and promoting the reconstruction of meanings. It suggests a more radical change, involving a paradigm shift, rather than a modification within the existing paradigm.

In order to contribute to the debate, this article aims to identify the elements that promote this transformation for sustainability in educational institutions (EIs). For this purpose, a bibliographic research was carried out, followed by a case study in an EI that seeks to promote transformative learning for a sustainable life.

Thus, some elements are initially introduced that promote transformative sustainability learning (TSL), which are found in the literature. Next, the methodological procedures and main analysis and results of the case study are presented, which complement these elements. Finally, some final considerations are made, and the references used in this research are presented.

## 2. TRANSFORMATIVE SUSTAINABILITY LEARNING - CONTRIBUTIONS FROM THE LITERATURE

When addressing the issue of sustainability, it is crucial to consider that there are different interpretations in relation to the subject and the means that are necessary to reach it (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; SODERBAUM, 2009). To help make sense of the existing multiple interpretations of sustainability, Hopwood, Mellor and O'Brien (2005) divide them into three broad views on the nature of the changes required in societal policy, economic structures, and relationships between man and the environment in order to achieve sustainability: 1) it can be achieved within present structures – *status quo*; 2) a fundamental reform is required, but without a complete break with the existing arrangements – reform; and 3) as the roots of problems are society's own economic and power structures, a radical transformation is necessary – transformation.

Such interpretations are related to the worldview of individuals, which subsequently influence the characteristics of organizations and the way in which they are conducted. As regards the worldview of individuals, some authors criticize the exclusive focus on the Neo-classical Economic Man (e.g. HELNE; HIRVILAMMI, 2017; BINA; VAZ, 2011; BECKER,

2006) and present alternative proposals such as *Homo sustinens* (SIEBENHÜNER, 2000) and *Homo ecologicus* (BECKER, 2006).

As asserted by Helne and Hirvilammi (2017), living life as *Homo economicus* implies a limited perspective of the rationality of human life. In this conception, the fundamental meaning of the relations between human beings is lacking: the relation with oneself, the relation with other living beings, present and future; and the relationship with nature. These relationships are extremely important in the context of sustainability.

Bina and Vaz (2011) synthesize the concepts of *Homo economicus* – which is characterized the human as the self-interested utility maximizer (the narrow self) – and alternative proposals – *Homo sustinens / politicus / ecologicus*: characterized by social learning, moral responsibility and a range of social dimensions of human existence, including altruism and cooperation (the broader self). In order to do so, they present a summary of the main dimensions that shape the different conceptions of the human being in an attempt to compensate for the limitations of the concept of *Homo economicus* and to correct distortions resulting from the self and what it means to be human. The focus on self-relation and egoistical behaviour (Siebenhüner, 2000) is in conflict with the need to promote altruism and responsibility for others and for future generations, as well as for the environment and the global commons, at the heart of sustainability (ANAND; SEN, 2000). The idea of utility maximizers is also linked to equally narrow conceptions of justice, with an emphasis on property rights and autonomy of action, regarding limited liability in relationships between people, with future generations and with nature – and, therefore, with the notions of distributive justice (BINA; VAZ, 2011).

Organizations, in turn, being composed of such individuals can therefore also be understood in various ways regarding their role in relation to society and nature, influencing the strategies of the organizations. Thus, the choice of competitive strategies – whose main objective is to maximize shareholders' earnings – or sustainable strategies – which embody the idea that organizations, in addition to bringing gains to shareholders, should also take the stakeholders into consideration (BARIN-CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006; BAUMGARTNER; KORHONEN, 2010) – is linked to concepts and basic assumptions within paradigms that influence behavior and organizational practice. In this sense, Stubbs and Cocklin (2008), based on a review of the literature on corporate sustainability, have developed a sustainability framework that relates basic concepts and assumptions within the paradigms – ecocentric, ecological modernization, and neoclassical. According to the authors, although the many and varied perspectives on sustainability can be placed along a continuum, they can be summarized in these three broad “fields”.

According to Stubbs and Cocklin (2008), the economic neoclassical worldview is the dominant paradigm today. Underlying this paradigm is neoclassical economic theory, which focuses on unlimited economic growth through the operation of free markets and increased consumption of goods and services. Proponents of this view believe that the limits to growth are too distant or non-existent. Technology can and will solve all environmental degradation problems by replacing natural capital with man-made capital and the development of new technologies and processes to deal with pollution and waste.

The antithesis of the neoclassical perspective is ecocentrism. Proponents of the ecocentric worldview believe that it is impossible to have infinite growth in a finite environ-

ment. Ecocentrism promotes the intrinsic value of nature rather than its instrumental value – ecosystems are seen as having intrinsic value independent of human value judgments. The ecocentric perspective is based on concepts of: egalitarianism; decentralized social, economic and political systems; bioregionalism (regions governed by nature, not by legislation); communitarianism; collectivism; and cooperation (STUBBS; COCKLIN, 2008).

In the 1980s and 1990s, ecological modernizers began to challenge the ecocentric view that there was a zero trade-off between economic prosperity and environmental concern. While not promoting the end of growth, advocates of ecological modernization do not believe that growth can continue forever in a finite world. Ecological modernization focuses on improving human well-being and environmental management (while maintaining the integrity and diversity of nonhuman nature), as well as economic prosperity (STUBBS; COCKLIN, 2008).

In relation to what has been discussed, it can be said that the neoclassical view of both individuals (*Homo economicus*) and organizations (companies that maximize profit and the interests of the shareholders) is predominant, as it agrees with the dominant paradigm (simplification). Nevertheless, if the goal is a real shift towards sustainability, one must move beyond the *status quo*, seeking transformation. This implies a paradigm shift, which, in this article, is considered as the shift from the simplification paradigm to that of complexity (MORIN, 2011).

Thus, based on the approaches presented thus far and the discussions carried out, we present the Transformative Sustainability Learning Framework (TSLF) – Figure 1 – which shows the different levels of learning and change that individuals and organizations aim to achieve transformative learning / change (PALMA; PEDROZO, 2014). According to the TSLF, the epistemological basis of individuals and organizations influences the shift towards the insertion of sustainability promoted in EIs. Such a change is represented along a continuum and may be marginal (aiming at maintaining the status quo), intermediate (promoting reform), or deeper (aiming at transformation).

In TSLF, the “zero sustainability” framework represents mental models in which aspects of sustainability are not considered, meaning a level where there is still no concern for the subject. First-order learning and change, named respectively as shaping (STERLING, 2011) and marginal (WOLLIN, 1999), refer to the stage in which issues related to sustainability begin to emerge, but these are only reflected in actions, not involving the expansion of the mental model. The individual notices changes in the environment, accesses, designs and implements new actions, without, however, changing their mental model. Adjustments or adaptations are then made to keep things stable in light of change – maintenance is sought. This stage can thus be compared to the view of the *status quo* in relation to sustainability. For individuals, meaning is taken for granted, and changes occur only in behavioral actions, without questioning what lies behind them. In organizations, the goal is to improve the performance of the already established system by replicating the decision-making groups and the established power relationships, confirming the existing rules. Thus, the characteristics of the *Homo economicus* and the Neoclassical Organization remain.

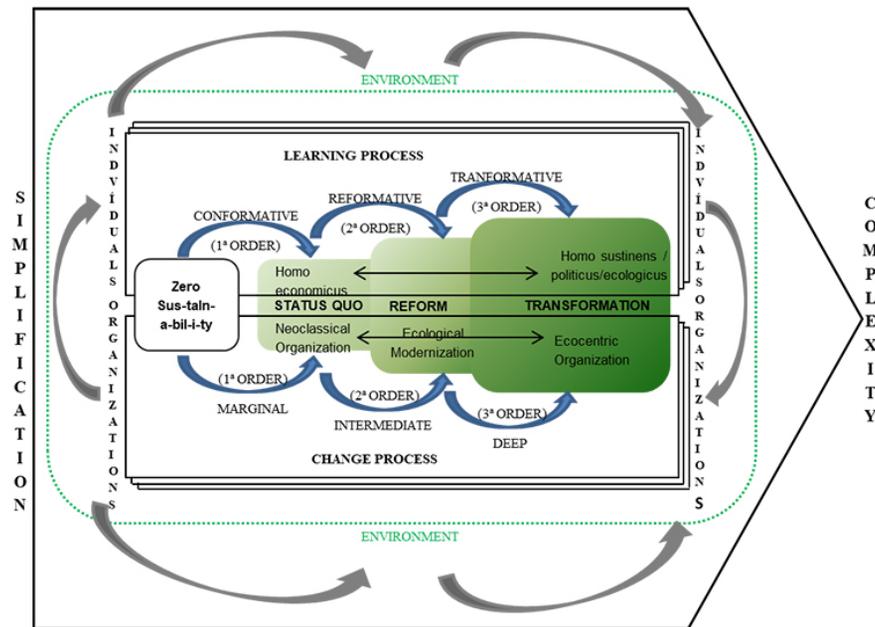


Figure 1 - Transformative Sustainability Learning Framework (TSLF)

Source: Palma and Pedrozo (2014).

Second-order learning, in turn, implies an expansion of mental models and a significant change in the understanding of what is being done as a result of the examination of assumptions and values. In this type of learning, meaning is recognized and negotiated among those involved. Individuals who go through learning at this level – called the reformer (STERLING, 2011) – begin to question the values behind their actions. The organizations that undergo a second-order change (WADDELL, 2007; PRUIT; WADDELL, 2005) – herein referred to as intermediary, as they lie between marginal change and deep change – seek to include concerns about social and environmental issues, as well as economic ones, changing the system to address deficiencies and respond to the needs of stakeholders. It is then understood that a crucial reform is necessary for sustainability, but without a complete break with existing arrangements.

Finally, learning and third-order change – referred to as transformative (STERLING, 2011) and deep (WOLLIN, 1999), respectively – are more radical and imply an even greater expansion of reference frames, meaning a shift in paradigm and meaning, i.e., an effective broadening of the understanding of individuals and organizations. The social role of organizations is then understood, in which not only the goals of shareholders, but also those of stakeholders are considered. Organizations then incorporate ecocentric characteristics. They seek to solve problems proactively and take advantage of opportunities from a system-wide perspective, enabling all participants to be on an equal basis with owners and decision-makers. Questions are opened to completely new ways of thinking, promoting the analysis of the deep structures that underpin the system, thus creating a space for fundamental change. The individual, on the other hand, considers not only their interests (selfish behavior/self-in-

terest) as a central aspect, but also their responsibility towards others and nature, expanding the reductionist view of the self.

In the framework, the external arrows connecting individuals and organizations reinforce the idea of an existing recursion, in which both influence one another. The environment is also represented and influences, equally in a recursive manner, individuals and organizations. The multiple boxes representing individuals and organizations mean that the same environment contains several individuals and organizations with different mental models (individual and shared, respectively). Therefore, it is important to emphasize the dialogic process as a way of promoting transformation.

Considering the relationships established in the TSLF and the complexity of the issue of sustainability, to enable a qualitative analysis that involves different levels of analysis in an integrated way, the teaching-learning process was elected to be analyzed at the individual level. This is because it is usually led by teachers individually in their classes in EIs. This process is influenced by the way the teacher understands the economic stakeholder that may be related to a reduced vision of the human being (*Homo economicus*) or extended visions (*Homo sustinens / politicus / ecologicus*). According to the framework, such a vision is supported by foundations ranging from neoclassical to ecocentric. This understanding influences the classroom approach, which may be more instrumental or sustainable.

At the organizational level, the management process is analyzed. Because it is developed in the majority of the EIs by the teachers themselves, it is also influenced by the epistemological bases of the individuals that form the organization and, consequently, establish its epistemological foundation. As is the case with the individual level, at the organizational level, the understanding of organizations may be related to the neoclassical vision, ecological modernization, or the ecocentric vision. This will result, respectively, in a management process with a strictly economic (at one end) or sustainable (at the other end) approach.

It is important to emphasize that individuals and organizations, according to the principles of complexity (MORIN, 2011), are considered here recursively, influencing one another. Thus, given that teachers in the majority of the EIs exercise the management, the dominant paradigm in the organization, directly related to the individuals that compose it, will have an impact both in management processes and in teaching-learning processes, influencing changes in the organization. The process of change is, therefore, the third process to be analyzed, as emerging from the interaction between individuals and the organization.

Therefore, for Transformative Sustainable Learning (TSL), related to the third level of learning/change, it is important that transformations occur not only in the classroom, but also in the organization as a whole, in order to promote and support sustainable actions. Thus, Table 1 highlights the elements found in the literature (and their respective authors) related to the third level of learning/change – the focus of this study – both in the teaching-learning process and in the process of management and change for sustainability.

These elements are opposed to those traditionally found in EIs where, in the teaching-learning process, there is prevalence of the emphasis on cognitive objectives – head (SINGLETON, 2015; SIPOS; BATTISTI; GRIMM, 2008; WALS; JICKLING, 2002); the focus on self-interest and wealth concentration (MURTAZA, 2011); instrumental education / cog-

nitive learning (PALMA; NASCIMENTO; ALVES, 2017; STERLING, 2011; WALS; JICKLING, 2002; MEZIRROW, 1997; FREIRE, 1987); consumer learning with teacher-centered arrangements, individual learning, and theory-dominated learning; and accumulation of knowledge, in content-oriented learning and learning based on institutional staff, without promoting the creation of spaces for alternative paths for development (PALMA, NASCIMENTO; ALVES, 2017; WALS; JICKLING, 2002).

**Table 1** - Elements promoting transformations for sustainability in educational institutions found in the literature

TEACHING-LEARNING PROCESS	MANAGEMENT PROCESS	CHANGE PROCESS
- Promotion of a broader vision of the self and cooperation; encouraging the consideration of issues involving the fulfillment of responsibilities as citizens of the world; value-focused thinking, aiming at the promotion of equity and justice (BINA; VAZ, 2011)	- Design of Ecocentric Organizations (STUBBS; COCKLIN, 2008)	- Process transformation (WADDELL, 2007; FERRER-BALAS, BUCKLAND; MINGO, 2009)
- Focus on self-realization and wisdom (MURTAZA, 2011)	- Objectives that go beyond the Triple Bottom Line, considering second-order issues (such as transparency and participation, reflectivity, integration and equity between generations). It seeks to increase quality of life and social equity – non-human and human species (STUBBS; COCKLIN, 2008; STEURER et al., 2005; KURUCZ; COLBERT; MARCUS, 2013)	- Proactive problem resolution, taking advantage of opportunities from a system-wide perspective (WADDELL, 2007)
- Promoting Sustainability Education: participatory, democratic, pluralistic and emancipatory (STERLING, 2011; WALS; JICKLING, 2002)	- Sustainable strategies. Management strategy as a social practice (BARIN-CRUZ, PEDROZO; ESTI-VALETE, 2006; BAUMGARTNER; KORHONEN, 2010)	- Changes established in processes, structures, culture and/or technology (FERRER-BALAS, BUCKLAND; MINGO, 2009)
- Emphasis on cognitive, affective and related skills goals – head, hands and heart (SINGLETON, 2015; SIPOS; BATTISTI; GRIMM, 2008; WALS & JICKLING, 2002)	- Organizational commitment to nature: it aims to educate citizens for sustainability; it seeks to minimize the use of virgin materials and renewable energy; elimination of emissions and effluents; non-hierarchical structure; decentralized authority. (STUBBS; COCKLIN, 2008).	- Radical change. It is believed that current environmental and social challenges require more than a “modernization” policy (SODERBAUM, 2009)
- Learning through discovery and creative resolution of problems; student-centered arrangements; collaborative learning; praxis-driven learning; problem orientation; self-regulated learning; learning with and from outsiders (PALMA, NASCIMENTO; ALVES, 2017; WALS; JICKLING, 2002)	- It promotes spaces for dialogic interaction (WALS; SCHWARZIN, 2012)	- Collaboration (LOZANO, 2008)

TEACHING-LEARNING PROCESS	MANAGEMENT PROCESS	CHANGE PROCESS
<p>- Creation of spaces – space for alternative paths of development; space for new ways of thinking, evaluating and doing; space for participation; space for pluralism, diversity and minority perspectives; space for deep consensus, but also for respectful dissent; space for autonomous and deviant thinking; space for self-determination; space for contextual and spatial differences (WALS; JICKLING, 2002)</p>		<p>- Transdisciplinarity (ROORDA, 2001)</p>
		<p>- Horizontal integration (SIPOS, BATTISTI; GRIMM, 2008; CEULEMANS; DE PRINS, 2010)</p>
		<p>- It creates a microcosm of the problem system, with all participants entering into equal conditions in the decisions. Top-down and bottom-up (WADDELL, 2007; FERRER-BALAS, BUCKLAND; MINGO, 2009)</p>

Source: Authors' work.

In terms of the management process, the EIs have traditionally presented the increase in revenue/profit as the main objective, with economic aspects predominating with respect to the Triple Bottom Line (TBL) (STUBBS; COCKLIN, 2008; STEURER et al., 2005; KURUCZ; COLBERT; MARCUS, 2013); adoption of competitive strategies, seeking technical efficiency and viewing sustainability as a way to gain competitive advantage (STUBBS; COCKLIN, 2008; BARIN-CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006; BAUMGARTNER; KORHONEN, 2010); and a competitive hierarchical structure (STUBBS; COCKLIN, 2008), with no room for dialogic interaction (WALS; SCHWARZIN, 2012; WADDELL, 2007).

Consequently, the process of change for sustainability in EIs, in general, when it happens, presents the following characteristics: search for the optimization of the existing process and improvement of the performance of the already established system (WADDELL, 2007; FERRER-BALAS; BUCKLAND; MINGO, 2009; SODERBAUM, 2009); focus on coordination (LOZANO, 2008), multi-disciplinarity (ROORDA, 2001), and vertical integration (CEULEMANS; DE PRINS, 2010; SIPOS; BATTISTI; GRIMM, 2008); and replication of decision-making groups and established power relations (top-down), involving only internal stakeholders in the process of change (FERRER-BALAS; BUCKLAND; MINGO, 2009; WADDELL, 2007). That is, there is a focus on marginal change, which results in the maintenance of the *status quo*, without promoting transformation.

Following the discussions presented, which bring as results the elements that promote the transformation to sustainability in the educational institutions found in the literature, an explanation of the methodological procedures adopted in the accomplishment of the case study is presented.

### 3. METHODOLOGICAL PROCEDURES

In order to verify, in practice, the existence of the elements that promoted the transformation to sustainability found in the literature (Table 1), a case study was carried out in a course and/or EI that proposed to implement Transformative Learning. Thus, a case study was conducted in the “Economics for Transition” course offered by an EI (identified in this study as School Z in order to preserve its identity), which seeks to promote “transformative learning for a sustainable life” (SCHOOL Z WEBSITE, 2014).

The choice for this course was based on the fact that it presents some peculiarities, detailed in the following section. It should be noted that the organization in focus is acknowledged internationally for working with transformative learning and sustainability. According to the institutional website, School Z has offered courses for more than 20 years, aiming to promote transformative learning experiences in small groups, and focuses on interactive and participatory learning, offering “[...] practical skills and strategic thinking required to face the ecological, economic and social challenges of the 21st century [...].”

The research data were obtained by means of 8 in-depth interviews, analysis of 12 documents, and observations in visits to the EI in February and March 2014, allowing the triangulation of data (YIN, 2001). The in-depth interviews were conducted in English and were recorded, transcribed and translated into Portuguese. These had an average duration of 44 minutes each. Tables 2 and 3 describe the position of the interviewees and the documents analyzed.

**Table 2** - Interviews conducted in Case Z

Interview Number	Interviewee
1	Dean of School Z
2	Professor at School Z and co-head of development of the course of Economics for Transition. Also the manager of School Z's website.
3	Professor of School Z and Coordinator of the Economics for Transition course
4	Professor at the Business School at University Y and Professor of the Economics for Transition course
5	Co-founder of POA and Professor of Economics for Transition
6	Director of Finance and Business of POB and Professor of the Economics for Transition course
7	Professor at University Y; former student of School Z and Professor of Economics for Transition
8	Volunteer at School Z

**Source:** Authors' work.

The analysis was based on the elements highlighted in Table 1. The teaching-learning processes, evolution of management, and change for sustainability were analyzed, aiming to include the individual, organizational and learning/change levels presented in the TSLF. For each of these levels, the aim was to identify the existence or non-existence of the

elements promoting the transformation to sustainability in educational institutions found in the literature. The main results and analyses are presented in the following section.

**Table 3** - Documents analyzed in Case Z

Document Number	Description
1	Economics for Transition Course Program Specification
2	Course Approval Document
3	<i>Student Handbook</i>
4	Institutional Website of School Z
5	Institutional Website of University Y
6	Quality Manual of School Z
7	Institutional website of Partner Organization A (POA)
8	The Happy Planet Index: 2012 report – <i>a global index of sustainable well-being</i> – by POA
1	Institutional website of Partner Organization B (POB)
2	Strategic Planning 2014/2017 of POB
3	<i>Who we are and what we do</i> – by POA
4	Institutional video of POA

Source: Authors' work.

## 4. MAIN RESULTS AND ANALYSIS

The course under review – called Economy for Transition – is offered at School Z, located in England, United Kingdom. Its program has been developed by this School in association with a British University (referred to in this study as University Y) and two other NGOs – identified in this work as Partner Organization A (POA) and Partner Organization B (POB).

Initially, there is a brief explanation about School Z and the other organizations that helped in the development of the course. Following that, the main analyses regarding the teaching-learning process, management and change for sustainability in the analyzed case are presented.

### 4.1 SCHOOL Z AND PARTNER ORGANIZATIONS

School Z presents some peculiarities that differentiate it from a traditional EI. Its institutional values are 1) community – living, working, and learning together; 2) respect for all living systems – an ecological worldview; 3) healthy body – healthy mind. These values guide the activities in the institution. Therefore, all courses are taught in groups with a maximum of 20 participants, focusing on the interaction between classmates, teachers and facilitators of the course. School Z currently has about 20 employees, many of whom are in part-time jobs. The School has employees, students, residents of the various courses,

volunteer residents, visiting professors, non-resident students, and other visitors. Some of the School professors and staff also reside on campus. It is situated in a small town with 7,500 inhabitants in the southwest of England. Despite being a small new school (only 20 years old) and located in a small municipality, it has stood out and is recognized worldwide for its focus on environmental issues and differentiated teaching methodologies, receiving students from all over the world (SCHOOL Z WEBSITE, 2014).

University Y is also located in southwestern England and has a history dating back to 1862. It later became a polytechnic school and received university status in 1992. With more than 26,900 students, it is the 15th largest university in the United Kingdom by total number of students. It also has nearly 2,900 employees making it one of the largest employers in the southwest of England (UNIVERSITY Y WEBSITE, 2014).

The POA – another partner in the Economics for Transition course – is an NGO created in 2006. Its role is to inspire, encourage, connect, support and train communities as they organize themselves around the Transition Model, creating initiatives that rebuild resilience and reduce CO2 emissions (PARTNER ORGANIZATION A WEBSITE, 2014). According to the POA's Strategic Planning 2014/2017, the term “transition” refers to “the changes we need to make to get to a low-carbon, socially just, healthier and happier future, which is more enriching and more gentle on the earth than the way most of us live today.” The transition movement is “[...] an ongoing social experiment in which communities learn from each other and is part of a global and historical effort for a better future for ourselves, for future generations and for the planet.”

The fourth partner organization of the course under review – POB – is a U.K.-based think tank<sup>1</sup>, which seeks to promote social, economic and environmental justice. It aims to “make a major transition – to transform the economy in a way that works for people and the planet.” Its mission is “to relaunch the shift to a new economy through great ideas and a new vision.” It proposes to do this through: innovative, high-quality research that shows what is wrong with the current economy and how it can be better; a demonstration of the power of their ideas, putting them into practice; the work with other organizations in the United Kingdom and around the world, to build a movement for economic change (PARTNER ORGANIZATION B WEBSITE).

After this brief explanation of the partner organizations of the course, the main results of the analysis of the teaching-learning process, management and change for sustainability are presented for the case under review.

## 4.2 TEACHING-LEARNING

In relation to the teaching-learning process, as TSLF proposes, the different conceptions of the economic stakeholders are the basic concepts that govern this process. In this sense, several excerpts from the interviews and documents analyzed in the case study point to a broader understanding of the human being. The relation with the concepts of

---

1. Think tanks are institutions for research, analysis and engagement in public policy. In addition to generating politically oriented research and analysis, they seek to raise awareness in society and decision makers on topics of their interest (ISAPE, 2012)

*Homo sustinens/politicus/ecologicus* is made clear in the data, with no data found relating to the narrower view of the self.

It was identified that the course seeks precisely an expansion in relation to the narrow focus of neoclassical economics – as pointed out by Murtaza (2011) as the root of the problems faced by humanity, related to sustainability. In this sense, the co-head of the development of the course emphasizes the basis in ecological thinking, when referring to the first module of the course, which is “rooted in ecology and, thus, is called Ecological Paradigm” and is “deeply rooted in ecological thinking.” One of the interviewees explains why this is the first module of the course:

One of the problems of the mass flows of intellectuals [...] of the traditional current, the teaching of orthodox economics, is that they teach nothing about the natural world, so there is no understanding of the dynamics [...] of the natural world. This means that economics is really nothing more than a flow of energy, of materials. [...] Therefore, it seeks to teach people how to understand the economic system, without understanding the natural world, the physical world. It is kind of a half-blind way of attempting to understand the economy. What the course of the School [Z] does is, in the first module, to start with understanding the ecology and then understand economics, and that is exactly the right way to do it, but that is highly unusual (Interviewee 6).

Thus, it is perceived that, contrary to the mainstream view, in which the natural environment is a resource to be explored, in School Z, the environment is understood as a resource for learning. Thus, it helps in the citizens’ education process for sustainability.

This fact was also verified in the observations made, in which the natural area surrounding the School’s property is highlighted. This provides direct and daily contact with the environment, an important aspect for reconnecting man to nature. This contact is reinforced in lessons given in the midst of nature, demonstrating the importance given to it as a source of learning. In addition, School Z uses production techniques related to organic agriculture and permaculture, involving students in these activities.

The other elements that promote the transformation to sustainability in educational institutions found in the literature regarding the teaching-learning process (Table 1 – first column) were also verified in the case studied, as described below.

The use of strategies focusing on the values proposed by Murtaza (2011) was identified, such as delimited self-interest; good self-esteem; belonging; universal altruism, liberating aesthetics; expropriated exploitation; and unlimited self-realization. One of the teachers of the course points out some of these strategies (such as delimited self-interest, expropriated exploitation, and unlimited self-realization), when talking about how the course can contribute to sustainability:

I believe it occurs in three or four ways. One way, I think, consists of creating agents for change, and get people to demonstrate leadership through integrity. What I mean in some ways is that it is like a training camp where they can become more of themselves. The more integrity people have, the more they are useful in the world. [...] If you have two people saying the same thing, but one person is really saying what is in their heart, in their soul, they will have

much more power. So part of this is a personal development for realization, [...] what is your its goal and yourits strengths. [...] The second way is, [...] we were talking about, the other day, about the School having a kind of subversive, countercultural way of life. This subversive countercultural way of life means to live in a different way, to live by creating space for more kindness, more cooperation, more compassion and more listening, more affection, more celebration. Thus, we try to create circumstances where these things grow, thus really promoting those parts of people. You know, we all have different mental states. But we can really [...] grow. If we concentrate, we can develop certain mental states. So that is it, to be in the world in a different manner. Then, of course, there is the content of seeing the economy. We can develop different ways of meeting our needs in a different economic system, and show examples of what this looks like in practice, as well as preparing students to be able to create a coherent argument about the shortcomings of the existing system and developing alternatives. So there is, of course, the issue of content in academic terms [...] the development of arguments [...] but also showing in practice what a new economy can really look like. (Interviewee 2)

The liberating aesthetics – which, according to Murtaza (2011), refers to the involvement with the arts and nature, which reduces stress, increases the diversity of life, and facilitates the unleashing of one’s inner potential – is also encouraged in School Z. As seen, its facilities are located in an environment surrounded by nature, the contact with it being highly encouraged. Additionally, there are spaces for involvement with the arts, with a craft room in the building, and there are musical instruments available to students, as observed in the visits. Furthermore, in the projects developed by the students for evaluation in the disciplines, there is room for artistic projects to be presented, as shown in the evaluation methods.

The human needs of Max-Neef (1991), addressed by the program, are also related to some of the values brought by Murtaza (2011). Emphasis is given to the question of participation, one of the needs unsatisfied by the current system, according to the coordinator of the Economics for Transition course. In relation to such needs, he states:

They are: subsistence, affection, protection, understanding, participation, leisure, creation, identity, and freedom. That is what we need to be happy. In fact, the societies I was observing in West Africa, in some cases had very little access to money [...] but people were finding ways to meet their needs, because they were more humanized societies. [...] That would be familiar, if you went to the Amazon [...] Citizens of São Paulo, or Porto Alegre, according to the conventional economic model, should be much happier than the people living in the tropical rainforest, because well-being and happiness are measured by GDP, and economic income by purchasing power. [...] However, in fact, the present system is very poor at satisfying many of these needs, in particular the so-called participation, so that we are, in most cases, passive consumers of things that the advertising industry is selling us. For that reason, [...] taking São Paulo or London as examples and taking a look at the suicide rates and the rates of drug abuse and use of antidepressants, this has happened because the major needs are not met. [...] We are living stories in which we are engaging in sensemaking regarding ourselves, trying to inhabit stories that simply are not at the core of who we are as a species. And this opens the gateway to [...] a truly wonderful vision, because it opens the

door to the possibility that there are ways to meet our innate human needs, by means other than the destructive consumption of Earth. I personally like the fact that I have spent the last 15 years living what we call experimental ecological communities, which were touching these ideas in the search for low-impact ways, not only in physical infrastructure, but also in ways of living and cooperating together. I can say now that, generally, they are happier, they are healthier places [Interviewee 3].

The concern with integral formation and the emphasis on values related to self-realization and wisdom seem to be related to the epistemic basis of the School, which is focused on systemic and ecological thinking within a holistic learning model. It has affinity with heterodox economies, which focus on ecocentric organizations and the broader view of being. It is also related to sustainable education, which according to Sterling (2004), is based on the “systemic” rather than the “systematic” – that is, the emphasis is on systemic learning as change, rather than systematic control in response to change.

Thus, it is observed that the teaching-learning process in School Z goes beyond the exclusively cognitive focus – predominant in EIs in general – focusing on the learning of the person as a whole. Thus, the side of affection and skills – emphasized by Wals and Jickling (2002) as important in the process of restructuring didactic arrangements for the integration of aspects of sustainability – are also well explored. That is, there is a focus on head, hands and heart, as highlighted by Sipos, Battisti and Grimm (2008), and Singleton (2015). According to Singleton (2015), a holistic framework from the personal perspective of the head, hands and heart is a starting point for modeling the changes in the approach to ecological sustainability and educational reform that offers meaning and purpose to students.

It was possible to find information that makes such position clear in several documents and interviews. As an example, the objectives of the program and key elements of the educational approach of School Z are mentioned, which present such concern:

The main objectives of the program include: [...] acknowledging and developing the whole person as a participant in the co-creation of these transition paths; developing and improving the individual's intellectual/cognitive skills, transferable key competencies, and practical skills for sustainability, work and ecological citizenship [...]. The key elements are: [...] the recognition / development of the whole person – intellectual, emotional, ethical, and practical; to the values of transdisciplinary approaches and different types of knowledge [analytical, sensorial, emotional, sentimental, and intuitive perception]; [...] [SPECIFICATION OF THE ECONOMICS FOR TRANSITION COURSE PROGRAM, 2014].

In a complementary way, during the observation process, the use of different teaching methods with different approaches used in the learning process was verified. These range from expository-participatory classes to hands-on lessons and moments of affective development – which reinforces the emphasis on cognitive, affective, and related skills. Examples include interactive workshops; seminars; tutorials and feedback; case studies and field visits; simulations, exercises, dramatization and games; independent study and rea-

ding; peer-to-peer learning; experiential practice (such as deep ecology exercises); reflective inquiry and reflexive action cycles; and participatory methodologies (such as open spaces).

In compliance with the wide range of teaching-learning methods, the course adopts diversified assessment methods, giving high importance to the feedback process and guaranteeing the process of formative evaluation. This is 100% work-based, and all modules include the development of a project as one of their evaluation methods. In it, students may choose to submit an academic essay, or a shorter academic essay along with an artistic project or a formal presentation.

The other elements also highlighted by Wals and Jickling (2002), and Palma, Nascimento and Alves (2017) as important in the process of restructuring didactic arrangements for integrating aspects of sustainability – presented in Table 1 – were also found in the case study. There is a strong emphasis on practice and process, as opposed to a focus on content (the latter quite present in traditional universities). Therefore, the partnerships sought with the POA and POB were established with the aim of presenting the students to the new economy in practice.

Collaborative learning is also emphasized. The Quality Manual of School Z emphasizes that all the members who participate in the School, being involved in its learning community, have a responsibility in relation to their learning experience and to that of the others. Thus, School Z is a learning community, where there is a process of constant learning.

Another aspect highlighted by Wals and Jickling (2002), and quite present in this case study, refers to learning with and from outsiders. In this sense, it is observed that the involvement of several stakeholders is part of the strategy and the teaching-learning process of School Z. As stated in the Course Program Specification, “[...] attracting participants, teachers and professionals from across the world” is also one of the key elements of the teaching approach of School Z. The diversity of stakeholders and perspectives, which contributes strongly to the dialogic process, is highlighted in several documents and interviews.

In addition to the several elements already highlighted, the proposal that the students live in the community of the School, participating in its daily activities and rendering services to one another, is also essential in the teaching-learning process of School Z. As the course coordinator points out, “community living is at least fifty percent, if not one hundred percent, of the learning given here.”

Thus, in addition to moments for cognitive development (head), students have the time and space to develop other important elements in the teaching-learning process (hands and heart), often neglected by other EIs. Therefore, there appears to be an understanding of the importance of creating such spaces for the development of the person as a whole.

For this purpose, the School offers a teaching room dedicated to each of the graduate programs, library, television room, computer room, student rooms for private study, access to the facilities of University Y, kitchen area and dining, tea and coffee room, meditation room, handicraft room (with paints, papier-mâché equipment, and other handicraft materials), and a room with musical instruments. Students are free to use these facilities at any time.

This is in line with Wals and Jickling (2002) on the importance of creating spaces (Table 1). According to the authors, such creation of spaces is a result of the search process, rather than a definition of standards for education for sustainability, based on an emancipa-

tory standpoint, providing an opportunity for the search for more, rather than less, diversity of thought.

Following the analysis of the teaching-learning process, the results of the management process are presented below.

### 4.3 MANAGEMENT

With respect to the management process, the different worldviews behind the organizations (neoclassical, ecological modernization, and ecocentric) are the basic concepts that influence the institution's objectives and the strategic positioning adopted by it, according to the TSLF. In this case study, the ecocentric vision of organizations that predominates in School Z and some partners of the course under analysis, such as the POA and POB, is clear. Such evidence is found in both the documents, the interviewees' statements, and the observations made.

The other elements that promoted the transformation to sustainability in educational institutions found in the literature regarding the management process (Table 1 – second column) were also identified in the case studied.

It should be noted that, in School Z, the economic and social dimensions are considered as incorporated into the environment, which means, according to Kurucz, Colbert and Marcus (2013), that the facets of the triple bottom line (TBL) do not overlap, but are embedded within each other, as concentric circles, with the economy within society, which is within the environment. In this sense, the speech of one of the teachers of the program stands out: "One thing that is really different in the program is that it begins by locating the economy as a subsystem of ecology."

Given the understanding of incorporation in relation to the TBL, the data show that the organizational objectives of School Z go beyond the TBL, considering several second-order issues – integration, reflectivity, equity between generations, transparency and participation (STEURER et al., 2005). As is stated on the website of School Z: "Everything that we do is with the consideration of its impact on the rest of the world."

Related to this is the fact that the program management structure consists of several stakeholders – *Programme Coordinator, Programme Administrator and Link Tutor – and commissions – Programmes Committee, Programmes Management Committee, Staff-Student Liaison, Subject Assessment Panel, and Award Assessment Board*. This ensures space for the participation of several stakeholders.

Therefore, there is broad space for the participation of both employees, and students and volunteers in decision making. It should be noted that, besides the internal ones, external stakeholders are involved in the processes. In the creation of the course, for example, several stakeholders of different nature were involved, including POA, POB, and University Y.

With regard to the participation of stakeholders, it can still be noted that it also includes the land itself (STEAD; STEAD, 2000). The *Student Handbook* states: "Together with the abundance of nature, the bio-cultural diversity of the learning group and the community

in general, it is essential to bring the perspective of what we do here, the actions we decide to take, and the solutions we seek.”

The stakeholder approach characterizes a sustainable strategic approach – identified in School Z. This approach assumes that organizations, in addition to bringing gains to investors, should show concern for their stakeholders (BARIN-CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006; BAUMGARTNER; KORHONEN, 2010). In this sense, the observation made regarding the joint work developed with the community, aimed at improving the environment where School Z is located, is highlighted.

There was also a strong organizational commitment to nature, which is considered not only as a provider of resources. In this case, nature becomes the center of the organization’s concerns. Harmony with nature is sought, and resources are seen as finite (STUBBS; COCKLIN, 2008).

In line with the strategic approach adopted by School Z, it is also observed that most of the stakeholders involved in the creation of the program and current partners, such as the POA and POB, understand that organizations should move from an economic-financial logic to a sustainable one. Such partners are based on the conception of ecocentric organizations. An exception is made to University Y which, as a “traditional” university, presents different understandings about the organizations, with the predominance, however, of the traditional neoclassical vision. According to the dean of the Economics for Transition course, these partners were chosen because they are “those who are doing a great job in the conception of a new economy and the transition network. They are the ones who are experimenting and ensuring a highly creative and open space for experimenting with the new world and with what can be the new economy.” Thus, the partners are important to the School’s learning community.

With regard to the program’s management structure, it is found that it is quite flat, with decentralized authority and many of the decisions are taken jointly. There is, as already shown, space for the participation of several stakeholders, requiring constant feedback from all of them.

Additionally, there is a complexification of the decision-making process, since ecology is considered more important than profit, but the school needs to cover its costs. Thus, it considers, in its decision-making, its impact on society, the environment, and the equitable appropriation of results. This is directly related to the incorporated view of the TBL – where the economy is in favor of society and the environment, as opposed to the other way around, as assumed by the mainstream (KURUCZ; COLBERT; MARCUS, 2013), and the sustainable strategic orientation (BARIN-CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006; BAUMGARTNER; KORHONEN, 2010) identified in School Z. Therefore, the responsibilities are divided among the stakeholders. The daily tasks are shared among all members as part of the learning process:

The day in the organization begins with a community meeting in the morning to survey the activities of the day and allocate work groups and tasks. All students and staff participate in daily cooking, cleaning and gardening activities, as the School understands that this helps to promote a sense of community

and is a great opportunity for mingling with all members of the institution (SCHOOL Z INSTITUTIONAL WEBSITE, 2014).

Next, we present the results regarding the third process to be analyzed as emerging from the interaction between individuals and the organization.

#### 4.4 CHANGE FOR SUSTAINABILITY

The last process to be analyzed refers to the change for sustainability promoted by the course under analysis for sustainability. As a basic concept, according to TSLF, this process envisions sustainability (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; SODERBAUM, 2009). In this sense – corroborating the results related to teaching-learning and management processes – the predominant sustainability vision identified in this case study is related to transformation, which is the main goal of change in the organization. Transformation, as seen, represents the third level of change presented by Waddell (2007), where it is sought to solve problems proactively and seize the opportunities from a perspective of the system as a whole.

The research data show that, for change to take place, the efforts in Case Z are focused on both the socioeconomic issue and the environment. There is a strong emphasis on learning that living in a community and closer proximity to nature can bring about human well-being. Furthermore, two partner organizations of the course – POA and POB – aim to promote the transition and thus focus on socioeconomic issues.

Community living is one of the differentiators presented by School Z. According to the *Student Handbook*, School Z is “[...] rooted in the place, is inspired by the surroundings and participates, through activities and research, in the local communities to create a more sustainable present and future.” Thus, “[...] we begin with a belief in the creativity of the individual, in the power of the community and the wisdom of nature to guide a path of applied hope.”

Based on the data analyzed, we can clearly see the emphasis of this case study on local economy and community development based mainly on sustainable agriculture. They state that “the maintenance and operation of the School cannot happen without challenges in terms of sustainability, but our objective is to apply our discourse in daily activities” (SCHOOL Z INSTITUTIONAL WEBSITE, 2014).

Thus, the institution seeks to establish a new philosophy not only in the structures of society, but also in culture. Therefore, they apply in practice the concepts and values in which they believe, being, according to the coordinator of the course, a place where one lives in a “subversive counter-cultural way.” Therefore, they seek transformation, understanding their important role in this process. “School Z is not just an academic institution. It is a community where people live, work and come to learn and be part of a larger field of change” (*Student Handbook*). Thus, they seek to promote the transformation towards sustainability.

In view of the transformation objective, the strategy sought in this case has been the co-creation of a new economy and transformation of the process. Several documents and excerpts from interviews highlight this, including: “We are looking for enthusiastic agents for

change who are ready to co-create a new economy in practice. We are looking for those who are willing to take the risk and be at the forefront of new thinking in this area.” (UNIVERSITY Y INSTITUTIONAL WEBSITE, 2014).

Coherent with such macro-strategy (related to the changes that seek to stimulate society at the macro level), School Z, at the micro level, seeks collaboration (LOZANO, 2008) and transdisciplinarity (ROORDA, 2001).

In this section, it can be concluded that the elements that promote the transformation to sustainability in the EIs found in the literature (Table 1) were identified in this case study in the different processes analyzed. Nevertheless, the study also brought as a contribution other elements that are important for the promotion of this transformation. Table 4 highlights the main complementary elements found in the case study.

**Table 4** - Complements to the elements promoting the transformation to sustainability in the educational institutions found in the Case Study

- A broader understanding of transformation-related sustainability and the integrated view of the triple bottom line
- Community living
- Multiple places and times for learning (not restricted to the classroom) – promotion of time and space for Transformative Sustainability Learning (TSL)
- Emphasis on various teaching and assessment methods
- Use of various feedback mechanisms
- Participatory decision-making process
- Flat organizational structure, shared responsibility
- Encouragement of the dialogical process / involvement of different stakeholders and perspectives in the process
- Involvement with nature, with organic agriculture and permaculture
- Emphasis on questioning, co-creation and creativity
- Stimulus for the creation of alternative forms of organizations
- Application of sustainability in practice
- Establishment of a network of experiences

**Source:** Author’s work based on the research data.

## 5. FINAL REMARKS

This article aimed to identify the elements that promote the transformation for sustainability in EIs. For this purpose, those found in the literature related to teaching-learning processes, management and change for sustainability, which are interconnected, were presented initially. Subsequently, a case study was developed in an EI that seeks to promote transformative learning for a sustainable life. This, besides confirming the elements found in the literature, complemented them.

The main results found include important changes in the management process and adoption of sustainable strategies and goals that go beyond TBL, involving multiple

stakeholders. In the teaching-learning process, requirements include the need to expand its focus beyond cognitive objectives, adopting sustainable education and transdisciplinarity as a strategy, as well as the equal involvement of several stakeholders in the process.

Aside from contributing to academic discussions, the results of the study can help courses and universities that seek to implement changes to increase their contribution in promoting sustainability. In particular, it contributes to the discussions on Education for Sustainability that have been broadened in the field of Business Administration (e.g. BRUNSTEIN; GODOY; SILVA, 2014; PALMA; NASCIMENTO; ALVES, 2017), including the creation of tracks on the subject in scientific events such as Enanpad, Engema, and Ecolnovar.

Suggestions for future studies include research in other EIs with a focus on sustainability and on Transformative Learning to complement the elements that promote sustainability. In addition, a survey of students in School Z and/or other EIs whose teaching proposal aims at sustainability-oriented learning to verify the results of this process may also contribute to discussions in the area.

As a limitation of the study, the results cannot be generalized, particularly with regard to the elements found specifically in the case study, given the peculiarities of the EI studied. Furthermore, the study did not survey the students to ascertain the results of the process, which is intended to be developed in future research. Notwithstanding, the results presented suggest ways for EIs to seek, within their context, elements that promote sustainable transformation. As Singleton (2015) puts it, transformative processes are required to shift the prevailing anthropocentric paradigm of Western culture towards more sustainable values and behaviors.

## REFERENCES

- BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E.; ESTIVALETE, V. de F.B. Towards sustainable development strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, v. 44, n. 7, 871-891, 2006.
- BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind**. San Francisco: Chandler, 1972.
- BAUMGARTNER, R.; KORHONEN, J. Strategic Thinking for Sustainable Development. **Sustainable Development**, v. 18, p. 71-75, 2010.
- BECKER, C. The human actor in ecological economics: Philosophical approach and research perspectives. **Ecological Economics**, v. 60, p.17–23, 2006.
- BINA, O.; VAZ, S.G. Humans, environment and economies: From vicious relationships to virtuous responsibility. **Ecological Economics**, v. 72, p. 170–178, 2011.
- BLAKE, J.; STERLING, S.; GOODSON, I. Transformative Learning for a Sustainable Future: An Exploration of Pedagogies for Change at an Alternative College. **Sustainability**, n. 5, p. 5347-5372, 2013.
- BRUNSTEIN, J.; GODOY, A.S.; SILVA, H.C. (orgs.). **Educação para Sustentabilidade nas escolas de Administração**. São Paulo: RiMa Editora, 2014.

CARVALHO, S.L.G.; BRUNSTEIN, J.; GODOY, A.S. Um panorama das discussões sobre educação para a sustentabilidade no ensino superior e nos cursos de Administração. In: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A.S.; SILVA, H.C. (orgs.). **Educação para Sustentabilidade nas escolas de Administração**. São Paulo: RiMa Editora, 2014, p. 201-228.

CEULEMANS, K.; DE PRINS, M. Teacher's manual and method for SD integration in curricula. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, p.645-651, 2010.

DEMAJOROVIC, J.; SILVA, H.C.O. da. Formação Interdisciplinar e Sustentabilidade em Cursos de Administração: Desafios e Perspectivas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 39-64, 2012.

FERRER-BALAS, D.; BUCKLAND, H.; MINGO, M. de. Explorations on the University's role in society for sustainable development through a systems transition approach. Case-study of the Technical University of Catalonia (UPC). **Journal of Cleaner Production**, v. 17, p. 1075–1085, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 17a. ed. 1987.

GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n.1, p. 75-91, 2005.

HELNE, T; HIRVILAMMI, T. The relational conception of wellbeing as a catalyst for the ecosocial transition. In: MATTHIES, A.; NARHI, K. (orgs.). **The Ecosocial Transition of Societies**. NY: Routledge, 2017.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

KURUCZ, E.C.; COLBERT, B.A.; MARCUS, J. Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice. **Management Learning**, p. 1-21, 2013.

LOZANO, R. Developing collaborative and sustainable organisations. **Journal of Cleaner Production**, n. 16, 499–509, 2008.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B.A. A Coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (eds.). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MAX-NEEF, M. **Human scale development**: conception, application and further reflections. The Apex Press, New York. 1991.

MEZIRROW, J. Transformative Learning: Theory to Practice. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 74, Summer, 1997.

MORIN, E. **O Método 2: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MÜLLER-CHRIST, G. et al. The role of campus, curriculum, and community in higher education for sustainable development – a conference report. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, 2013.

MURTAZA, N. Pursuing self-interest or self-actualization? From capitalism to a steady-state, wisdom economy. **Ecological Economics**, v. 70, p. 577–584, 2011.

- PALMA, L.C.; PEDROZO, E.A. A Complex Framework: expanding the understanding of the human being and organizations to integrate sustainability in education and promote transformative learning. In: LEAL FILHO, W. (org.). **Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level: making the links**. Frankfurt: Peter Lang Scientific Publishers, 2014, p. 647-662.
- PALMA, L.C.; NASCIMENTO, L.F.; ALVES, N.B. (org.). **Educação para a sustentabilidade: bases epistemológicas, teorias e exemplos na área de Administração**. Canoas, RS: IFRS-Campus Canoas, 2017.
- PRUIT, B.; WADDELL, S. **Dialogic Approaches to Global Challenges: Moving from “Dialogue Fatigue” to Dialogic Change Processes**. A working paper prepared for the generative dialogue project. August 2005. Disponível em: <<http://networkingaction.net/wp-content/uploads/files/GDPWorkingPaper.pdf>>. Acesso em: jun 2013.
- ROORDA. N. AISHE: **Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education**. Dutch Committee for Sustainable Higher Education, 2001.
- SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G.D. Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, 2010.
- SIEBENHÜNER, B. Homo sustinens – towards a new conception of humans for the science of sustainability. **Ecological Economics**, v. 32, p. 15-25, 2000.
- SINGLETON, J. Head, Heart and Hands Model for Transformative Learning: place as context for changing sustainability values. **Journal of Sustainability Education**, v. 9, 2015.
- SIPOS, Y.; BATTISTI, B.; GRIMM, K. Achieving transformative sustainability learning: engaging head, hands and heart. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 1, p. 68-86, 2008.
- SODERBAUM, P. Values, ideology and politics in ecological economics. **Ecological Economics**, v. 28, p.161-170, 1999.
- \_\_\_\_\_. Making Actors, Paradigms and Ideologies Visible in Governance for Sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p. 70-81, 2009.
- STEAD, J.G.; STEAD, E. Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 24, n. 4, p. 313-329, 2000.
- STERLING, S. Transformative Learning and Sustainability: sketching the conceptual ground. **Learning and Teaching in Higher Education**, v. 5, p. 17-32, 2011.
- STEURER, R. et al. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.
- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Teaching sustainability to business students: shifting mindsets. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 3, p. 206-221, 2008.
- WADDELL, S. Realising Global Change: Developing the Tools; Building the Infrastructure. **The Journal of Corporate Citizenship**, n. 26, 2007.

WALS, A.E.J.; JICKLING, B. “Sustainability” in higher education: from doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning. **Higher Education Policy**, v. 15, p. 121-131, 2002.

WALS, A.E.J.; SCHWARZIN, L. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.

WOLLIN, A. Punctuated Equilibrium: Reconciling Theory of Revolutionary and Incremental Change. **Systems Research and Behavioral Science**, n. 16, p. 359-367, 1999.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

Submission date: 08/04/2017.

Approval date: 18/07/2017.



*Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional*

## CRITÉRIOS PARA SUBMISSÃO E PUBLICAÇÃO DE ARTIGOS

### FOCO E ESCOPO

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.

### DIRETRIZES PARA AUTORES

As submissões devem ser feitas exclusivamente pelo Sistema Eletrônico de Edição de Revista (SEER), disponível em <<http://www.revistaoes.ufba.br>>, de acordo com as normas indicadas a seguir.

### NORMAS DA REVISTA

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. O trabalho deve:
  - Caracterizar-se como contribuição original e inédita dentro do escopo da revista;
  - Não ter sido publicado antes em outros periódicos e/ou livros, ou estar em processo de avaliação em outra publicação, seja ela nacional ou internacional;
  - Ser assinado por um número máximo 4 (quatro) autores;
  - Estar livre de plágio ou autoplágio.
2. Os autores devem estar cientes que:
  - O trabalho de autores ou coautores de uma mesma instituição, e uma mesma 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;
  - O trabalho não deve ter como autor ou coautor membros da equipe editorial executiva, incluindo Editores de números especiais;

- 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, e 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.
  - O texto não deve conter informações sobre os autores, comentários de revisão ou outra forma de identificação de autoria, devendo ser eliminadas, inclusive, as “propriedades do autor” dos documentos submetidos através do sistema. Os metadados dos autores e do texto devem ser incluídos no formulário próprio *on line* de submissão;
3. O texto deve ser redigido utilizando os editores de texto de maior difusão (word), com espaço 1,5 entre linhas, fonte 12, Times New Roman, não exceder a 25 páginas (incluindo todos os elementos como figuras, quadros, tabelas e referências);
  4. Os trabalhos poderão ser redigidos em português, espanhol ou inglês. Independentemente da língua, o texto deve conter os seguintes elementos em português e inglês: título; resumo de até 15 (quinze) linhas ou 150 (cento e cinquenta) palavras; e palavras-chave, no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco). Todos os endereços “URL” devem estar ativos.
  5. As citações e referências deverão ser redigidas segundo as normas da ABNT NBR 6022:2018, completas, em ordem alfabética pelo sobrenome do autor, sem numeração e ao final do trabalho. Se necessário, acrescentam-se alguns elementos, em caráter facultativo, para complementarem as referências, tais como: paginação, formato, série, manuscrito e outros.

a) Um auto: indica(m)-se o(s) autor(es) pelo último sobrenome, em letras maiúsculas, seguido(s) do(s) prenome(s) e outro(s) sobrenome(s), abreviados ou não. Exemplo:

QUEIRÓZ, E. **O crime do Padre Amaro**. 25. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000. 277 p.

b) Dois ou três autores: quando houverem dois ou três autores, os nomes devem ser separados por ponto-e-vírgula, seguido de espaço. Exemplo:

ADES, L.; KERBAUY, R. R. Obesidade: realidade e indignações. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 197-216, 2002.

c) Responsabilidade intelectual diferente de autor: quando houver indicação explícita de responsabilidade pelo conjunto da obra, em coletâneas de vários autores, a entrada deve ser feita pelo nome do responsável, seguida pela abreviatura singular do mesmo, (organizador, coordenador, editor etc.), entre parênteses. Exemplo:

BARTUCCI, G. (Org.). *Psicanálise, literatura e estéticas de subjetivação*. Rio de Janeiro: Imago, 2001. 408 p. OLIVEIRA, V. B.; BOSSA, N. A. (Org.). **Avaliação psicopedagógica da criança de sete a onze anos**. Petrópolis: Vozes, 1996. 182 p.

d) Autoria cooperativa: as obras de responsabilidade de entidades coletivas (órgão governamentais, empresas, associações, congressos, seminários, etc.) têm entrada pelo seu próprio nome, por extenso em caixa alta considerando a subordinação hierárquica quando houver. Exemplo:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referência - elaboração. Rio de Janeiro, 2000.

e) Livro no todo. SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). Edição (se houver). Local de publicação: Editora, data de publicação da obra. Nº de páginas ou volume. (Coleção ou série) Exemplo:

AZEVEDO, M. A.; GUERRA, V. N. A. **Mania de bater**: a punição corporal doméstica de crianças e adolescentes no Brasil. São Paulo: Iglu, 2001. 386 p.

f) Dissertação ou Tese. SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). Data de defesa. Total de folhas. Tese (Doutorado) ou Dissertação (Mestrado) - Instituição onde a Tese ou Dissertação foi defendida. Local e data de defesa. Descrição física do suporte. Exemplo:

FANTUCCI, I. **Contribuição do alerta, da atenção, da intenção e da expectativa temporal para o desempenho de humanos em tarefas de tempo de reação**. 2001. 130 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

g) Folheto. SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título do folheto: subtítulo (se houver). Edição (se houver). Local de publicação, data de publicação, total de páginas. Exemplo:

IBICT. **Manual de normas de editoração do IBICT**. 2. ed. Brasília, DF, 1993, 41 p.

h) Capítulo de livro. SOBRENOME, PRENOME abreviado do autor do capítulo. Título: subtítulo (se houver) do capítulo. In: AUTOR DO LIVRO (tipo de participação do autor na obra, Org.(s), Ed.(s) etc. se houver). Título do livro: subtítulo do livro (se houver). Local de publicação: Editora, data de publicação. paginação referente ao capítulo. Exemplo:

BANKS-LEITE, L. As questões lingüísticas na obra de Piaget: apontamentos para uma reflexão crítica. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Percursos piagetianos**. São Paulo: Cortez, 1997. p. 207-223.

Obs.: O destaque é para o título do livro e não para o título do capítulo. Quando se referencia várias obras do mesmo autor, substitui-se o nome do autor por um traço equivalente a seis espaços.

i) Artigo e/ou matéria de periódico. Elementos essenciais: autor(es), título do artigo ou matéria, subtítulo (se houver), título da publicação, local de publicação, título do fascículo, suplemento, número especial (quando houver). Indicação de volume, fascículo ou número, paginação inicial e final do artigo ou matéria, informações de período e data de publicação.

j) Artigo de periódico. SOBRENOME, PRENOME; SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). Nome do periódico, local de publicação, volume, número ou fascículo, paginação, data de publicação do periódico. Exemplo:

SANTEIRO, T. V. Criatividade em psicanálise: produção científica internacional (1996-1998). **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 43-59, jul./dez. 2000.

l) Artigo de jornal. SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). Nome do jornal, local de publicação, página, data de publicação do jornal com o mês abreviado. Exemplo:

ADES, C. Os animais também pensam: e têm consciência. **Jornal da Tarde**, São Paulo, p. 4D, 15 abr. 2001.

m) Artigo em vias de publicação (No prelo). SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). Nome da publicação. No prelo. Exemplo:

SAMPAIO, M. I. C.; PEIXOTO, M. L. Periódicos brasileiros de psicologia indexados nas bases de dados LILACS e PsycInfo. **Boletim de Psicologia**. No prelo.

n) Entrevista/Depoimento. SOBRENOME, PRENOME abreviado do entrevistado. Título: subtítulo (se houver) do artigo. [data da publicação do documento]. Local de publicação: nome do documento. Entrevista concedida a fulano de tal. Exemplo:

SILVA, A. A. **Mulheres no ataque**: depoimento. [9 de junho, 1996]. São Paulo: Revista da Folha de São Paulo. Entrevista concedida a Cristiana Couto.

o) Trabalho publicado em Anais de Congresso. SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). In: NOME DO EVENTO, número., ano. Local de realização do evento. Anais... Local de publicação dos resumos: Editora, ano. paginação. Exemplo:

AZEVEDO, M. A.; GUERRA, V. N. A. Quando a violência doméstica contra crianças e adolescentes pode ser considerada terror? In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE PREVENCIÓN Y ATENCION DEL MALTRATO INFANTIL, 6., 2001, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires, 2001.

p) Artigo publicado em periódico eletrônico. SOBRENOME, PRENOME abreviado. Título: subtítulo (se houver). Nome do periódico, local de publicação, volume, número ou fascículo, mês(s) abreviado. ano. <<http://endereço da URL>>. Data de acesso: dd/mm/aaaa. Exemplo:

PAIVA, G. J. Dante Moreira Leite: um pioneiro da psicologia social no Brasil. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 11, n. 2, jul./ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Accessed on: 12 mar. 2001.

q) Documentos legislativos. JURISDIÇÃO. (ou cabeçalho da entidade no caso de se tratar de normas), título. Edição. Local: Editora, ano. Total de páginas. Exemplo:

BRASIL. **Estatuto da criança e do adolescente**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 1995. 210p.

6. Ao ser submetido, o artigo deve passar primeiro por *desk review*, podendo ser recusado de imediato ou encaminhado para o processo de avaliação.
7. Caso o artigo passe pelo *desk review*, o mesmo será designado sem identificação dos autores, de maneira a permitir a “avaliação cega” para, no mínimo, 2 (dois) avaliadores com domínio sobre o conteúdo do tema (“avaliação por pares”).
8. Autores ou co-autores com artigos em processo de avaliação somente poderão submeter outro trabalho após 12 (doze) meses da data da última submissão,
9. Os autores de artigos aprovados para publicação poderá ser solicitada a tradução do mesmo para a língua inglesa sendo esta de inteira responsabilidade dos próprios autores.
10. Os autores, ao submeter um artigo para a Revista, concordam necessariamente com os seguintes termos relativos aos direitos autorais: (a) autores mantêm os direitos autorais e concedem à **Revista Organizações & 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).

11. As informações pessoais submetidas a esta Revista serão utilizadas exclusivamente para os fins prestados por esta publicação, não sendo usados ou fornecidos para outras finalidades e/ou a terceiros.

**Revista Organizações & Sociedade, O&S**

<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes>

[revistaoes@ufba.br](mailto:revistaoes@ufba.br)

+55 71 3283 7344

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, UFBA

Av. Reitor Miguel Calmon, s/n - Vale do Canela

3º andar, sala 31 (I)

CEP 40110-903, Salvador - Bahia - Brasil

**EDITORIAL: POR QUÊ E COMO NOS TORNAMOS AVALIADORES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS?**

Ariadne Scalfoni Rigo e Andréa Cardoso Ventura

**PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO E LEGITIMIDADE: A DEMOCRACIA COMO FORMA DE DOMINAÇÃO**

Elcio Gustavo Benini, Édi Augusto Benini e Gabriel Gualhanone Nemirovsky

**AÇÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO SOCIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE GARANTIA DE DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE DE FLORIANÓPOLIS-SC**

Aghata Karoliny Ribeiro Gonsalves e Maria Carolina Martinez Andion

**MERITOCRACIA ENQUANTO FERRAMENTA DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA NA CAPTURA DA SUBJETIVIDADE E INDIVIDUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA REFLEXÃO CRÍTICA**

Alexandre Hochmann Béhar

**ENVELHECIMENTO: MÚLTIPLAS IDADES NA CONSTRUÇÃO DA IDADE PROFISSIONAL**

Vanessa Martines Cepellos, Gabriela Toledo Silva e Maria José Tonelli

**A TEORIA INSTITUCIONAL NA PESQUISA EM CONTABILIDADE: UMA REVISÃO**

Tiago de Moura Soeiro e Cláudio de Araújo Wanderley

**ESCRAVIDÃO CONTEMPORÂNEA E TOYOTISMO**

Claudio Gurgel e Maiara Marinho

**DELIMITING THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EMPIRICAL EVIDENCE OF THE OVERLAP BETWEEN THE ENTRENCHMENT AND THE CONTINUANCE MINDSET**

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos and Daniela Campos Bahia Moscon

**TRANSFORMATION FOR SUSTAINABILITY AND ITS PROMOTING ELEMENTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION FOCUSED ON TRANSFORMATIVE LEARNING**

Lisiane Celia Palma and Eugênio Ávila Pedrozo

