

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUERRILHA SEMIOLÓGICA COMO MODO NÃO INSTITUCIONALIZADO DE  
PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SCHMUELL LOPES CANTANHEDE

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GUERRILHA SEMIOLÓGICA COMO MODO NÃO INSTITUCIONALIZADO DE  
PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
SCHMUELL LOPES CANTANHEDE

E  
APROVADA EM 5 DE JUNHO DE 2008  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

---

PROFESSOR PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS  
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
ORIENTADOR

---

PROFESSORA DEBORAH MORAES ZOUAIN  
DOUTORA EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

---

PROFESSOR OSWALDO MUNTEAL FILHO  
DOUTOR EM HISTÓRIA SOCIAL  
CO-ORIENTADOR

---

CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

Cantanhede, Schmuell Lopes Cantanhede

Guerrilha semiológica como modo não institucionalizado de participação na gestão. Rio de Janeiro, 2008.

113 p.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/FGV-RJ.

Orientador: Martins, Paulo Emílio Matos.

Co-orientador: Munteal Filho, Oswaldo.

1. Administração. 2. Participação. 3. Guerrilha semiológica. 4. Construtivismo social. I. Título

A essência da maturidade humana é a capacidade de viver com verdades relativas, com perguntas para as quais não há resposta e com as paradoxais incertezas da existência.

Paul Watzlawick

## **Resumo**

Os estudos e a prática em administração tradicionalmente se caracterizam por abordagens instrumentais e visões de mundo positivistas, que dominam o pensamento social do século XIX. O construtivismo social oferece fundamentos tanto para uma crítica das teorias organizacionais tradicionais, quanto para refletir criticamente sobre as propostas alternativas elaboradas no âmbito do próprio campo da administração, a saber, a autogestão e a co-gestão.

A partir desse exame crítico das teorias organizacionais tradicionais e suas alternativas participacionistas, o conceito de guerrilha semiológica proposto por Umberto Eco para o campo da comunicação, mostra-se viável como possibilidade de orientação da atuação desburocratizada e não-institucionalizada, para que o servidor público comum, que não ocupa cargos de direção, tenha meios de defender o interesse público e fomentar ações concretas de modificação da ordem institucional.

## **Agradecimentos**

Agradeço o apoio do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), particularmente ao apoio de Maria Elizabeth Broxado, Maria Beatriz Amorim-Bohrer, Maria Lúcia Leite Gouvêa Mascotte e Terezinha de Jesus Guimarães.

Agradeço o apoio da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), particularmente à professora Deborah Moraes Zouain.

Agradeço ao Professor Paulo Emílio Matos Martins pela dedicada orientação, apoio e amizade empenhados no desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

Agradeço ao Professor Oswaldo Munteal Filho pelas generosas contribuições e co-orientação.

E agradeço o constante incentivo de Silvia Rodrigues de Freitas.

# Sumário

Agradecimentos.....	2
Sumário.....	3
Índice de quadros.....	4
Introdução.....	5
Capítulo 1 – A construção social da realidade.....	8
A sociologia do conhecimento.....	8
Realidade, interação social, linguagem e conhecimento.....	13
Institucionalização.....	21
Legitimação.....	33
Socialização.....	43
Considerações sobre este capítulo.....	51
Capítulo 2 – Participação na gestão.....	53
Por quê participação?.....	53
Motivações do servidor público.....	53
Algumas raízes históricas do participacionismo.....	60
Autogestão.....	68
Co-gestão e a participação burocratizada.....	71
Burocracia, exclusão e cooptação.....	76
Considerações sobre este capítulo.....	81
Capítulo 3 – Guerrilha semiológica.....	83
Origens da guerrilha semiológica.....	84
A guerrilha semiológica como modo de atuação do servidor público.....	88
Capítulo 4 – Participação na gestão, guerrilha semiológica e construção social da realidade:	
Uma articulação dos conceitos.....	93
Capítulo 5 – Uma ilustração exploratória.....	99
Conclusão.....	105
Referências bibliográficas.....	108

## **Índice de quadros**

Quadro 1 – Afirmações da investigação exploratória.....	98
---	----



## Introdução

Os estudos e a prática em administração tradicionalmente se caracterizam por abordagens instrumentais e visões de mundo positivistas. Essa tradição domina o pensamento social do século XIX e se expressa, por exemplo, na comunhão dos estudos organizacionais com a concepção de Auguste Comte do objetivo da ciência: saber para prever e agir.<sup>1</sup> Nessa abordagem positivista a subjetividade é considerada como anti-científica e, em certos, casos irrelevante, por não ser acessível à experiência.<sup>2</sup>

Não obstante haver críticas e mesmo investidas científicas que investigam a subjetividade no âmbito das questões da administração, permanece uma perspectiva instrumentalizadora da subjetividade, que se expressa numa reificação do sujeito, considerado como mais uma variável nos esforços de otimização do processo produtivo (Tenorio, 2004, p. 23). Em tais críticas ao positivismo, porém, como no interacionismo simbólico e no construtivismo social, também se retém um caráter racionalista.

Nesse contexto, diferentes propostas de gestão participativa têm sido oferecidas como meio de superar a instrumentalização e alienação dos sujeitos no âmbito dos estudos e

---

1 V. Ribeiro, 1994, p.13. “Passa então o positivismo a dominar o pensamento típico do século XIX, como método e como doutrina. Com método, embasado na certeza rigorosa dos fatos de experiência como fundamento da construção teórica; como doutrina, apresentando-se como revelação da própria ciência, ou seja, não apenas regra por meio da qual a ciência chega a descobrir e prever (isto é, saber para prever e agir), mas conteúdo natural de ordem geral que ela mostra junto com os fatos particulares, como caráter universal da realidade, como significado geral da mecânica e da dinâmica do universo.”

2 V. Ribeiro, 1994, p. 16. “Dessa forma, [o positivismo] não se pronuncia, ao menos em teoria, não só acerca de qualquer substância cuja existência não possa ser submetida à experiência, como também sobre as causas íntimas e as origens últimas das coisas, nem a respeito de sua finalidade. Donde se conclui que o método positivo não assinala à ciência mais do que o estudo dos fatos e suas relações, fatos esses somente percebidos pelos sentidos exteriores. Por isso, pode-se dizer que o positivismo é um dogmatismo físico e um ceticismo metafísico. É um dogmatismo físico, pois que afirma a objetividade do mundo físico; e é um ceticismo metafísico, porque não quer pronunciar-se acerca da existência da natureza dos objetivos metafísicos.”

práticas em administração. Todavia tais modelos de participação padecem minimamente das limitações de sua própria burocratização e racionalização.

No âmbito da administração pública, a superação da alienação vai ao encontro do papel do servidor público comum (que não ocupa cargos de direção), que tem o dever e compromisso de preservar o interesse público e o bem comum, contrariando qualquer interesse particular, inclusive a rigidez de estruturas hierárquicas.

Consideradas essas características do ofício do serviço público, os modelos de participação na gestão — pela formalização de estruturas e processos organizacionais que tornariam as instâncias de decisão e direção das organizações públicas acessíveis ao servidor — poderiam viabilizar a superação da alienação do servidor (em lugar de somente cumprir ordens) e a plena execução de seu ofício com plenitude significativa.

A formalização da participação em estruturas burocráticas implica, todavia, a imposição de limites à efetiva participação, decorrentes de diferentes graus de cooptação e exclusão típicos de organizações burocráticas. Tal preocupação se torna ainda mais relevante se considerarmos a presença e permanência de interesses hegemônicos na condução construção, manutenção e direção das organizações.

Assim procuramos, com base nos conceitos do construtivismo social, verificar a viabilidade teórica de aplicação do conceito de guerrilha semiológica à prática do ofício do servidor público comum, para defesa do interesse público e do bem comum, como alternativa às propostas de participação na gestão, consideradas as limitações destas.

O primeiro capítulo trata dos conceitos do construtivismo social úteis à análise das propostas de participação na gestão e suas limitações, assim como para a análise do

conceito de guerrilha semiológica. Nele analisamos o livro seminal de John Berger e Thomas Luckmann, “A construção social da realidade: Um tratado de sociologia do conhecimento”.

No segundo capítulo intermediário apresentamos as principais características das propostas de participação na gestão e suas limitações, segundo a perspectiva desenvolvida na análise do construtivismo social, apresentada no primeiro capítulo, e segundo determinadas especificidades do ofício do servidor público no contexto jurídico brasileiro atual.

No terceiro capítulo buscamos caracterizar o conceito de guerrilha semiológica sugerido por Umberto Eco e propusemos uma aplicação teórica dessas idéias ao ofício do servidor público comum, pela articulação dos conceitos de guerrilha semiológica, com fundamento nos conceitos do construtivismo social, que podem ser comuns tanto para a guerrilha semiológica, quanto para uma análise crítica do participacionismo.

No quarto capítulo apresentamos uma ilustração exploratória, realizada por meio de um questionário aplicado a servidores de uma autarquia do governo federal, a fim de colher indícios que pudessem ilustrar as etapas anteriores deste trabalho e a viabilidade de continuar pesquisas nesse tema e em questões correlatas.

# Capítulo 1 – A construção social da realidade

A ordem social existe unicamente como produto da atividade humana.  
(BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 76)

## A sociologia do conhecimento

O livro “A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento”, de Peter L. Berger e Thomas Luckmann tem origem na seguinte questão sociológica: podemos compreender as diferenças entre duas "realidades" – tidas como certas pelo "homem da rua" – com relação às várias diferenças entre duas sociedades? Nessa questão estão representados dois entendimentos fundamentais para a adequada compreensão de “A construção social da realidade”: para a sociologia do conhecimento, a realidade tida como certa pelo ser humano comum é relativa à sua sociedade; e, as afirmações sobre a realidade no âmbito da sociologia do conhecimento não tem qualquer pretensão metafísica de estabelecer qualquer conclusão sobre o status ontológico dessa realidade.

O interesse da sociologia pelo conhecimento e pela realidade, portanto, dizem respeito à sua relação com a sociedade em que esse conhecimento e realidade se encontram – dizem respeito à sua “relatividade social”. Trata-se da diversidade do conhecimento nas sociedades humanas, seu “desenvolvimento, transmissão e manutenção”, e ainda mais dos processos por meio dos quais um corpo de conhecimento qualquer é socialmente considerado como “realidade”.

O que é “real” para um monge tibetano pode não ser “real” para um homem de negócios americano. (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 13)<sup>3</sup>

---

3 Por outro lado, o interesse não está na validade ou invalidade do conhecimento do monge ou do homem de negócios.

Segundo os autores, não há novidade em identificar fundamentos sociais para os valores e concepções do mundo – o que se cristalizou, pelo menos a partir do Iluminismo. A consciência desse fundamentos, inclusive, poderia ser encontrada na frase de Pascal “de acordo com a qual aquilo que é verdade de um lado dos Pirineus é erro do outro lado” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 16).

Porém, os antecedentes imediatos da sociologia do conhecimento são o pensamento marxista, o nietzschiano e o historicista.

A raiz marxista da sociologia do conhecimento está na proposição de que a consciência do homem é “determinada por seu ser social”. Os conceitos de Marx de “ideologia” (idéias que servem de armas para interesses sociais) e ‘falsa consciência’ (pensamento alienado do ser social real do pensador)” também influenciaram a sociologia do conhecimento, assim como, e de modo particular, os conceitos de infra-estrutura e superestrutura (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 17).

Os autores rejeitam uma concepção mecanicista dos conceitos de infra-estrutura e superestrutura, em que esta é um reflexo direto daquela. Eles enfatizam a dimensão dialética que interessava a Marx, a saber, “que o pensamento humano funda-se na atividade humana ('trabalho' no sentido mais amplo da palavra) e nas relações sociais produzidas por esta atividade”.

As idéias de Nietzsche participaram dos fundamentos intelectuais gerais e da atmosfera em que surgiu a sociologia do conhecimento. Os autores fazem referência à teoria de Nietzsche da “falsa consciência” com relação à ilusão como condição necessária à vida. Segundo Berger e Luckmann, essa influência se manifesta, de maneira mais geral, na

sociologia do conhecimento como representação da “arte da desconfiança” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 18).

A contribuição do historicismo, em particular da obra de Wilhelm Dilthey, se concentra no “esmagador sentido da relatividade de todas as perspectivas sobre os acontecimentos humanos” ou na conclusão de que “nenhuma situação histórica poderia ser entendida exceto em seus próprios termos” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 19). Ou ainda, trata-se de uma abordagem situacional ou de localização social do pensamento humano, no tempo, isto é.

O conceito central da sociologia do conhecimento é identificada com uma análise do filósofo alemão Max Scheler (que cunhou a expressão “sociologia do conhecimento”). A saber, que o conhecimento humano é tido como anterior à experiência individual, e, embora relativa a uma situação sócio-histórica particular, “aparece ao indivíduo como o modo natural de conceber o mundo” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 20).

A sociologia do conhecimento passou para um contexto mais propriamente sociológico (em relação ao contexto filosófico do trabalho de Scheler), por meio de uma formulação de Karl Mannheim (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 21). Este, sem ambições ontológicas, entendia que a sociedade determinava não somente a possibilidade de aparecimento mas o conteúdo das idéias. Ele fez distinção entre a “ideologia constituindo somente um segmento do pensamento do adversário; a ideologia constituindo a totalidade do pensamento do adversário (semelhante à 'falsa consciência' de Marx); e (aqui, segundo pensou Mannheim, indo além de Marx) a ideologia caracterizando não somente o pensamento de um adversário mas também o do próprio pensador” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 22).

Assim, não haveria pensamento humano que fosse protegido de seu contexto social e suas influências.

Para Mannheim, no entanto, as influência ideologizantes poderiam ser mitigadas mediante a multiplicação de perspectivas que poderia tornar mais claro o objeto de pensamento. E esse deveria ser o papel da sociologia do conhecimento, embora diferentes grupos sociais variassem em capacidade de superar seu estreito posicionamento original.

Berger e Luckmann registram ainda outros sociólogos que se referiram à sociologia do conhecimento em suas obras, sem todavia contribuir para seu desenvolvimento (como Robert Merton, Talcott Parsons e Theodor Gieger), e observam que até então o interesse da sociologia do conhecimento tinha sido “constituído pelas questões epistemológicas em nível teórico, e pelas questões da história intelectual em nível empírico” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 26).

Sobre o fantasma do relativismo social, Berger e Luckmann escreveram o seguinte:

Sem dúvida a sociologia do conhecimento, como todas as disciplinas empíricas que acumulam indícios referentes à relatividade e determinação do pensamento humano, conduz a questões epistemológicas a respeito da própria sociologia, assim como de qualquer outro corpo científico de conhecimento. Conforme observamos anteriormente, neste ponto a sociologia do conhecimento desempenha um papel semelhante ao da história, da psicologia e da biologia, para mencionar somente as três disciplinas empíricas mais importantes que causaram dificuldade à epistemologia. A estrutura lógica dessa dificuldade é fundamentalmente a mesma em todos os casos, a saber: como posso ter certeza, digamos, de minha análise sociológica dos costumes da classe média americana em vista do fato de que as categorias por mim usadas para esta análise são condicionadas por formas de pensamento historicamente relativas, e mais que eu próprio e tudo quanto penso sou determinado por meus genes e por minha inata hostilidade aos meus semelhantes, e além do mais, para rematar tudo isso, eu próprio sou um membro da classe média americana?

Está longe de nós o desejo de repelir estas questões. Tudo quanto desejaríamos afirmar aqui é que estas questões não são por si mesmas parte da disciplina empírica da sociologia. Pertencem propriamente à metodologia das ciências sociais, empreendimento que pertence à filosofia e é por definição diferente da sociologia, que na verdade é objeto de suas indagações. A sociologia do conhecimento, juntamente com outros criadores de dificuldades epistemológicas entre as ciências empíricas, “alimentará” de problemas esta investigação metodológica. Não pode resolver estes problemas em seu próprio quadro de referência. (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 27-8)

Assim, as questões e os problemas epistemológicos e metodológicos são suspensos e reservados para o domínio da filosofia. E, embora o ensaio seja uma teorização, ele se ocupa em redefinir o papel da sociologia do conhecimento no nível empírico. Isto é, ao mesmo tempo que reconhecem que a história das idéias é parte dessa sociologia, Berger e Luckmann pretendem ocupar-se com tudo o que é considerado “conhecimento” na sociedade.

A história intelectual é apenas uma parte do conhecimento de determinada sociedade. Poucos conhecem essa história, mesmo superficialmente, embora todos vivam num mundo de algum tipo. E mesmo para compreender o pensamento teórico é preciso situá-lo em seu contexto mais amplo de conhecimento. O que os autores pretendem é superar uma incompreensão intelectualista que exagera a importância do pensamento teórico na sociedade e na história.

As formulações teóricas da realidade, quer sejam científicas ou filosóficas quer sejam até mitológicas, não esgotam o que é “real” para os membros de uma sociedade. (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 29)

A preocupação da sociologia do conhecimento, portanto, reside no que os seres humanos conhecem como realidade na vida cotidiana (vida não-teórica ou pré-teórica) – ou o conhecimento do senso comum, “o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade poderia existir” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 30).



Por fim, são reconhecidas as influências, entre outras, de Alfred Schutz e George Herbert Mead (e desenvolvimentos da obra deste pela escola simbólico-interacionista americana).

E ao descrever o caminho a ser percorrido, Berger e Luckmann citam Durkheim – “A primeira regra e a mais fundamental é: Considerar os fatos sociais como coisas” – e Max Weber – “Tanto para a sociologia no sentido atual quanto para a história, o objeto de conhecimento é o complexo de significados subjetivos da ação”.

Esses dois enunciados são combinados por considerar que a sociedade apresenta, sim, uma facticidade objetiva, como também é construída pela atividade, que expressa um significado subjetivo. E a construção da realidade objetiva pela atividade humana crivada de significados subjetivos é o domínio de investigação de “A construção social da realidade”.

### **Realidade, interação social, linguagem e conhecimento**

Considerando que o conhecimento dos intelectuais é apenas uma parte do conhecimento que caracteriza a vida dos membros de uma sociedade, e que Berger e Luckmann pretendem uma análise do conhecimento na direção da conduta da vida cotidiana, os autores prosseguem em descrever aspectos dessa realidade, numa análise fenomenológica (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 36), como a interação social, a linguagem e o conhecimento. Trata-se de uma análise da experiência subjetiva da vida cotidiana, sem qualquer pretensão quanto às causas, à gênese ou à condição ontológica dos fenômenos apreciados.

E os autores começam pela consciência, sempre intencional, dirigida a objetos, quer sejam sentimentos, lembranças ou a vista de uma paisagem. Ao mesmo tempo a

consciência identifica diferentes esferas de realidade, como os colegas de trabalho e as situações de um sonho. Dentre essas diferentes esferas, uma é considerada a realidade por excelência, a realidade da vida cotidiana. A apreensão dessa esfera da realidade, a cotidiana, se impõe e é tida como normal e evidente.

Essa realidade apreendida aparece já objetivada, isto é, pré-ordenada pela linguagem usada na vida cotidiana, e que determina a ordem em que as objetivações adquirem sentido e na qual a vida cotidiana ganha significado (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 38).

A presença mais imediata e intensa dessa realidade é o “aqui” geográfico do corpo e o “agora” do presente em que se vive. Porém, outras áreas e tempos de realidade existem em função de sua distância geográfica e temporal.

Além disso, a realidade da vida cotidiana apresenta-se como um mundo intersubjetivo, um mundo que se partilha juntamente com outros homens. A existência na vida cotidiana não é possível sem contínua interação e comunicação com outras pessoas. E esse compartilhamento do tempo presente e do “aqui” geográfico, faz com que se saiba que há uma contínua correspondência entre os significados de uma pessoa e os significados dos outros (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 40).

E embora acontecimentos, “novas realidades”, possam se apresentar como problemas que interrompem as rotinas da vida cotidiana e sua normalidade – em virtude de seu grau de distanciamento – estes ainda são considerados como sendo contidos na realidade da vida cotidiana (problemas que são de possível solução, mas que estão além do conhecimento imediatamente acessível à pessoa que lida com ele), ou fora da realidade da vida cotidiana, sem que haja por isso uma ruptura com a estabilidade dessa realidade (como a

loucura), ou seja, que não impedem o retorno a realidade da vida cotidiana (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 41).

Em comparação com a realidade cotidiana, essas outras realidades são “campos finitos de significação, enclaves dentro da realidade dominante marcada por significados e modos de experiência delimitados. A realidade dominante envolve-as por todos lados, por assim dizer, e a consciência sempre retorna à realidade dominante como se voltasse de uma excursão” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 42).

Esse retorno à realidade cotidiana tem relação com o uso da linguagem comum disponível para a objetivação das experiências, que tem sua raiz na vida cotidiana e conserva-se sempre voltada para ela mesma, quando é utilizada para ler e interpretar experiências em outros campos delimitados de significação.

O físico teórico diz-nos que seu conceito do espaço não pode ser transmitido por meios lingüísticos, tal como o artista com relação ao significado de suas criações e o místico com relação a seus encontros com a divindade. Entretanto, todos estes – o sonhador, o físico, o artista e o místico – também vivem na realidade da vida cotidiana. Na verdade um de seus importantes problemas é interpretar a coexistência desta realidade com os enclaves de realidade em que se aventuram. (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 43)

Por fim – quanto à realidade cotidiana – Berger e Luckmann observam que a estrutura temporal, coercitiva e orientadora, também é um elemento essencial do conhecimento da vida cotidiana. Os seres humanos se orientam em relação a eventos passados, presentes e futuros, em diferentes graus de complexidade e proximidade. Não obstante esses aspectos, o “agora” ainda é uma âncora para a realidade circundante (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 46).

Outro aspecto da realidade cotidiana é a interação social face a face. Nesta interação, o “aqui e agora” de uma pessoa se relaciona com o “aqui e agora” dos outros, num

contínuo intercâmbio de atos expressivos reciprocamente acessíveis. Essa relação face a face é a mais próxima e nela a subjetividade do outro é mais expressiva. As demais são remotas em diferentes graus (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 47).

Até a própria relação consigo mesmo é considerada mais distante que a relação face a face com um outro. A distância de si mesmo é em virtude da necessidade de reflexão sobre si, que é dispensada na relação próxima face a face, continuamente acessível. O voltar a atenção sobre si mesmo é tipicamente ocasionado “pela atitude com relação a mim que o outro manifesta. É tipicamente uma resposta 'de espelho' às atitudes do outro” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 48). E essa maciça demonstração de subjetividade alheia próxima é capaz de superar padrões rígidos pelas evidências de inadequações de tais padrões à realidade conforme é experimentada nas relações face a face. Por conseguinte, quanto mais o contato com outros é à distância, os padrões rígidos são mais resistentes – uma vez que a expressividade dos outros distanciados não é tão maciça e continuamente acessível quanto na relação face a face.

Todavia, uma pessoa apreende os outros por meio de esquemas tipificadores, independentemente da proximidade, não obstante o distanciamento afetar a possibilidade de interferência nesses esquemas (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 49). Nestas tipificações (mulher, velho, advogado, brincalhão) está presente a ordenação lingüística que orienta nossa conduta, que pode ser alterada se situações oferecem indícios aos quais as tipificações não se adequam.

Nas interações face a face, a pessoa e os outros trazem seus esquemas tipificadores – “os dois esquema tipificadores entram em contínua “negociação” na situação face a face” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 50). E neste ponto há dois níveis de

esquemas tipificadores, o outro é apreendido segundo esses esquemas e a própria situação de interação é apreendida segundo determinados esquemas.

As tipificações da interação social aproximam-se do anonimato (desvinculadas de qualquer pessoa em particular) à medida que se afastam das interações face a face. E as situações, à medida que se aproximam e apresentam experiências diferentes dos esquemas tipificadores, fazem com que os outros face a face se tornem particulares, não-típicos. Esta diferença está relacionada ao caráter direto e indireto da experiência da vida cotidiana em relação aos outros.

Todavia a proximidade física não é absoluta, uma vez que o interesse também pode ser considerado como proximidade. O interesse, se for entendido como uma afinidade que atrai o pensamento, o aproxima do que lhe é interessante – embora fisicamente distante, ainda que comparado a algo que passa praticamente despercebido, porque é desinteressante. Por exemplo, os outros com quem uma pessoa se encontra todos os dias, no prédio em que mora, podem ser somente “os vizinhos”, enquanto outra pessoa com quem se encontra apenas uma vez por mês não é apenas um “ex-colega de colégio”. Essas diferenças podem ser compreendidas como um contínuo de proximidade e identificação, e de distanciamento e anonimato.

A estrutura social é a soma dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas. [E] é um elemento essencial da realidade da vida cotidiana. (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 52)

Nesse contexto, um aspecto da expressividade humana relevante é sua capacidade de objetivações, ou sua capacidade de manifestação em produtos da atividade humana acessíveis tanto a seus produtores quanto a outras pessoas. Estas objetivações se tornam índices de durabilidade variável que transcendem às interações face a face. Tais

objetivações podem ser, por exemplo, gestos, textos escritos, fotografias, objetos manufaturados, edifícios etc.

A realidade da vida cotidiana não é apenas repleta de tais objetivações, como é caracterizada por elas. Estamos cercados continuamente por objetos que em maior ou menor grau nos anunciam intenções subjetivas de outros – contemporâneos ou antepassados, conhecidos e desconhecidos.

Uma “prova eloqüente” da durabilidade do poder das objetivações humanas está na possibilidade de etnólogos e antropólogos poderem reconstruir as intenções subjetivas de pessoas de sociedades extintas, a partir de um artefato e objetos de uso cotidiano.

Um caso particular de objetivação da subjetividade humana é a produção humana de sinais. A significação. Pois um sinal distingue-se de outras objetivações possíveis por sua intenção explícita de ser símbolo de significados subjetivos e de ser entendido como tal (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 55).

Dentre os diferentes sistemas de produção de sinais, a linguagem, um sistema de sinais vocais, é o mais importante da sociedade humana. Mas entende-se linguagem como um sistema de sinais que se tornam capazes de se destacarem dos estados subjetivos imediatos do “aqui e agora” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 56). Isto é, além de mediar a realidade da vida cotidiana na interação social de uma pessoa com o outros à sua volta, a linguagem transcende o momento imediato e é mediadora da interação entre pessoas afastadas do contato face a face, distantes no tempo e no espaço.

O destacamento da linguagem consiste muito mais fundamentalmente em sua capacidade de comunicar significados que não são expressões diretas da subjetividade “aqui e agora”. [...] a linguagem é capaz de se tornar o repositório objetivo de vastas acumulações de significados e experiências,

que pode então preservar no tempo e transmitir às gerações seguintes.  
(BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 57)

Na situação face a face a linguagem possibilita uma reciprocidade e uma comunhão de significações – uma aproximação de subjetividades. E além de ouvir o outro, a pessoa ouve-se a si mesma. E, semelhantemente à situação descrita anteriormente de conhecer melhor o outro pela sua acessibilidade maciça, o que é dito pela própria pessoa ao ser exteriorizado ganha objetividade que não depende de reflexão para ser apreendido.

Tal capacidade de objetivar a subjetividade da própria pessoa é mantida, com modificações, mesmo quando a linguagem ocorre fora da situação face a face, como na escrita.

Com a linguagem é possível compreender um sonho, por exemplo, nos termos da realidade cotidiana. Isto é, com a linguagem é possível transcender os domínios da realidade cotidiana e, ao mesmo tempo, tornar diferentes realidades, como a do sonho (ou a do século III, ou a da Mongólia atual, etc), em enclaves da realidade cotidiana, na medida em que essas realidades são interpretadas e entendidas nos termos da realidade cotidiana, em vez de serem entendidas em seus próprios termos. Sobre esse aspecto, Berger e Luckmann escrevem:

Embora a linguagem possa também ser empregada para se referir a outras realidades, [...], conserva mesmo assim seu arraigamento na realidade do senso comum da vida diária. Sendo um sistema de sinais, a linguagem tem a qualidade da objetividade. Encontro a linguagem como facticidade externa a mim, exercendo efeitos coercitivos sobre mim. A linguagem força-me a entrar em seus padrões. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 58)

A religião, a filosofia, a arte e a ciência são os sistemas simbólicos historicamente mais importantes, que erigiram conjuntos de representação simbólica que se desprendem do “aqui e agora”, da realidade da vida cotidiana e se apresentam como “presenças de um outro mundo” – como vindas do passado ou de outro planeta (outra

realidade), como o são construções iniciadas séculos e milênios antes de nosso nascimento. E vivemos diariamente em um mundo de sistemas de sinais e símbolos, pré-existente.

No interior desse mundo, a linguagem constrói “campos semânticos ou zonas de significação lingüisticamente circunscritas”, com vocabulários, gramáticas e sintaxes que organizam esses campos semânticos. O conjunto de objetivações lingüísticas que ordenam significativamente os fatos rotineiros de uma ramo da atividade humana – de um ofício específico, por exemplo – tal conjunto constitui um campo semântico.

Em tais campos, a experiência, biográfica ou histórica, pode ser objetivada, conservada e acumulada. E constitui-se um acervo social de conhecimento, “transmitido” de geração a geração, e utilizada na vida cotidiana. E a interação de uma pessoa com as outras na vida cotidiana é constantemente afetada pela sua participação comum no acervo social disponível do conhecimento.

Sendo impossível conhecer todo os edifícios de significação, ou, “sendo a vida dominada por motivos pragmáticos”, o conhecimento de uma pessoa, restrito às suas atividades, ocupa lugar de proeminência para si, dentre o acervo social de conhecimento.

Essa relação com o acervo social de conhecimento estabelece uma localização relativa ao conhecimento, reconhecível por quem conhece o acervo e as posições estabelecidas em seus termos. O mesmo reconhecimento não é possível por quem não conhece o acervo – ao estrangeiro e ao leigo, por exemplo.

Essa divisão ou distribuição social do conhecimento é baseada em uma perspectiva pragmática, de necessidade ou sobrevivência. E a validade do conhecimento assim incorporado à vida de cada pessoa é considerada certa por ela mesma e pelos outros, até que



surja um problema que o conhecimento atual não seja capaz de resolver em seus termos. Enquanto o conhecimento funciona, as dúvidas a seu respeito são rotineiramente suspensas.

Isto é, em função da posição de cada pessoas na sociedade, em virtude de suas atividades e do conhecimento que lhe é necessário do acervo total, estabelece-se uma categorização de importância do conhecimento. E de maneira geral, o próprio acervo estabelece diferentes graus de importância, em relação a si mesmo.

Tal distribuição social do conhecimento pode tornar-se extremamente complexa. Ela começa com o fato de que cada pessoa não conhece o conhecimento que interessa ou é necessário para os outros. E culmina em sistemas de especialistas e esotéricos. Nesse ponto o conhecimento sobre a distribuição social do conhecimento passa a ser parte do próprio acervo. Na vida cotidiana sabemos, “ao menos grosseiramente, o que [podemos] esconder de cada pessoa, a quem [podemos] recorrer para pedir informações sobre aquilo que não [conhecemos] e geralmente quais os tipos de conhecimento que se supõe serem possuídos por determinados indivíduos” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 68).

Feitas essas considerações – essa descrição de aspectos da realidade, das interações sociais, da linguagem e do conhecimento na vida cotidiana – Berger e Luckmann descrevem sua teoria de institucionalização, precedidas das premissas que baseiam essas teorias.

### **Institucionalização**

Os impulsos do homem são desprovidos de especialização e direção e, se comparado com outros mamíferos superiores, a organização dos instintos do homem pode ser considerada subdesenvolvida. Além disso e em termos do desenvolvimento biológico, é

possível considerar que “o período fetal no ser humano estende-se por todo o primeiro ano após o nascimento” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 71).

Ou seja, antes de completado o seu desenvolvimento fetal, o ser humano já está em contato com o mundo e outras pessoas. Ainda numa fase de desenvolvimento fundamental, o ser humano se relaciona com uma ordem cultural e social determinada, que é mediatizada pelos outros significativos<sup>4</sup> com quem interage (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 71).

Os modos de tornar-se humano, conforme evidenciado pela antropologia, são tão diversificados quanto o são as diferentes sociedades. Não existe uma natureza humana, ou um substrato biológico fixo que determine os desenvolvimentos e resultados sócio-culturais de uma sociedade ou pessoa, seus instintos ou sua conduta.<sup>5</sup> No máximo há constantes antropológicas, como a abertura para o mundo e a plasticidade da estrutura dos instintos.

O período de tornar-se humano coincide, portanto, com a formação do eu. Logo, essa formação só pode ser compreendida se for considerada como processo social, em que “o ambiente natural e o ambiente humano são mediatizados pelos outros significantes” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 73). Portanto é preciso considerar o contexto social em que o ser humano é formado.

Uma característica da formação biológica fora do útero concomitante com a formação do eu se expressa na reflexão humana de que ao mesmo tempo se é um corpo

---

4 A expressão “outros significativos” tem origem na obra de George Herbert Mead.

5 Um bom ensaio introdutório para a diversidade cultural e o conceito aqui tratado é o livro de Roque de Barros Laraia, Cultura um conceito antropológico.

vivente e se possui um corpo. Isto é, “o ser humano também se experimenta como uma entidade que não é idêntica a seu corpo” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 74).

A exterioridade com que o ser humano pode se contemplar, implica a possibilidade de contemplar uma auto-produção: a ação humana tem efeitos sobre si mesmo. Todavia não se isola ou afasta da interação social com os outros. Assim, a produção do ambiente humano é uma atividade conjunta com os outros, e só é possível por meio dessa atividade conjunta.

Com essa perspectiva, a estabilidade da conduta humana ocorre em virtude da ordem social que o circunda desde antes de seu nascimento. Teoricamente, se um homem nascesse no isolamento, o aparelho biológico seria incapaz de fornecer padrões de conduta que o diferenciasssem em qualquer nível de um animal. Sua própria sobrevivência estaria sob risco, pois as condutas necessárias à sobrevivência não estão presentes no código genético humano, mas depende da socialização que segue após o nascimento.

O ser humano e seu desenvolvimento individual são precedidos por uma ordem social. E a abertura para o mundo é transformada pela ordem social “em um relativo fechamento ao mundo” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 76). Um fechamento que assegura estabilidade para a maior parte da conduta humana. Sem que resulte em um fechamento total, pelas características de seu próprio processo, “artificial” (humano e não natural).

A questão, portanto, passa a ser o modo de surgimento da ordem social que precede o desenvolvimento humano, e que também é um produto humano, resultante de sua progressiva e contínua exteriorização.

Existe aqui uma relação de reciprocidade entre o ser humano – biologicamente

instável, mas que produz uma ordem social – e esta ordem social produzida, que ao mesmo tempo especializa e dirige impulsos humanos, orienta e ordena sua conduta. A questão passa a ser como surge a ordem social. Ela não é natural, mas “existe unicamente como produto da atividade humana” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 76).

Em tais premissas, se baseia a teoria da institucionalização de Berger e Luckmann, e na idéia de que toda atividade humana está sujeita ao hábito:

Qualquer ação freqüentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço e que, *ipso facto*, é apreendido pelo executante como tal padrão. O hábito implica além disso que a ação em questão pode ser novamente executada no futuro da mesma maneira e com o mesmo esforço econômico. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 77)

A direção e a especialização que faltam à biologia humana, são fornecidas pelo hábito. Esse hábito oferece um fundamento estável à atividade humana, que possibilita a realização de determinadas ações irrefletidamente e, por outro lado, possibilita a reflexão humana sobre outros aspectos de sua atividade.

Como os processos de formação de hábito são uma extensão dos processos de institucionalização, a questão passa a ser como ocorre a institucionalização. E esta ocorre “sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 79). Sempre que tanto as ações quanto os atores são reciprocamente tipificados. E atores tipificados se tornam papéis, um correlato da institucionalização da conduta.

Além disso, as instituições implicam historicidade. As tipificações são construídas ao longo de uma história comum, não instantaneamente. São produtos de uma história.

E pelo simples fato de existirem, ou pré-existirem à existência de uma pessoa, as instituições controlam a conduta humana pelo estabelecimento de padrões que orientam determinada direção e sentido, dentre muitas outras possibilidades, a partir do nascimento.

Isto acontece porque toda interação social de pessoas que não se conhecem dá lugar a tipificações. Uma pessoa atribui motivações às ações de outra. Se estas ações se repetem, uma pessoa tipifica as motivações como recorrentes. E essa tipificação é recíproca. E as atitudes tanto de uma pessoa quanto das outras são realizadas com a consciência de uma e da outra.

Porém, não somente a atitude de uma pessoa é tipificada, como a ação em si, e como um atributo do papel do outro. Assim, determinadas ações são identificadas com determinadas motivações, que servem de referência para compreender as atitudes do outro e as da própria pessoa. E surge um conjunto de ações tipificadas, habituais para cada papel. Com a tipificação de papéis e ações atribuídas a tais papéis, é possível prever as ações do outro. Torna-se possível prever a interação com o outro.<sup>6</sup>

Estas etapas fazem com que a vida conjunta defina-se por uma esfera de rotinas supostas naturais e certas. Assim, a maior parte da vida cotidiana reveste-se de trivialidade, como um fundamento estabilizador de ações individuais e de interações.

Tal tipificação recíproca exige situações sociais duradouras, ações habituais que interagem com outras ações em situações comuns a um conjunto de pessoas, de modo tal que o processo de comunicação entre essas pessoas se torne habitual.

Quando as tipificações são apreendidas por um número maior de pessoas e ao

---

6 Berger e Luckmann empregam a expressão “tomar o papel do outro” e o conceito de socialização também de Mead.

longo do tempo, isto é, de geração em geração, ou entre estranhos, a esfera de tipificações ganha objetividade e transcende as situações que podem ser identificadas e restritas a interações com pessoas específicas (mãe, pai, avô, babá etc). Em sua historicidade (transcendidas o âmbito das biografias particulares) as instituições se apresentam aos indivíduos como fatos exteriores, anteriores à sua existência – coercitivas pela força de sua facticidade. As instituições ganham realidade própria.

O distanciamento no tempo das instituições, em relação à sua origem formadora, afasta a familiaridade e a transparência que têm as pessoas envolvidas em sua formação. Reduz-se a compreensão do mundo que as produziu. Sua origem em ações humanas torna-se opaca, assim como a possibilidade de interferência e transformação. As tipificações se cristalizam e ganham aparência de natureza. Um mundo específico, de determinado lugar e época, torna-se “o mundo” para aqueles que nele nascem e o recebem, sem que considerem a origem das tipificações, em particulares ações humanas anteriores.

A criança não distingue entre fenômenos naturais e a objetividade das formações sociais. A linguagem, por exemplo, “aparece à criança como inerente à natureza das coisas, não podendo perceber a noção do caráter convencional dela” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 85).

E ainda, a objetivação das instituições de cada nova geração retorna sobre a experiência do mundo da própria geração predecessora, por meio das ações das novas gerações, formadas sob a influência de instituições naturalizadas. E um mundo institucional é vivido como realidade objetiva.

Um aspecto fundamental da teoria de Berger e Luckmann é que as relações entre o ser humano que produz o mundo e esse mundo produzido por ele é uma relação

dialética (e aqui se expressa novamente a influência de Marx referida antes). Um afeta o outro reciprocamente. E, para os autores, uma análise social que não considere cada etapa da dimensão dialética dessas relações será uma análise distorcida.

A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 87)

O significado original das instituições é inacessível, em termos de memória, àqueles que não participaram de sua formação (para estes elas são históricas e não biográficas). Assim, é preciso que interpretem o significado delas, é preciso explicá-las, legitimá-las.

Essa interpretação e explicação constituem um nível adicional no acervo social de conhecimento. Isto é, o mundo natural e objetivado de qualquer pessoa é explicada por ela em seus próprios termos, segundo a linguagem própria de sua realidade. Daí segue a integração institucional que, por conseguinte, faz com que a análise do conhecimento legitimador desse mundo seja essencial para a análise de uma ordem institucional.

Desse conhecimento sobre a ordem institucional, o conhecimento teórico é apenas uma parte. O conhecimento primário sobre o mundo é o “conjunto de máximas, princípios morais, frases proverbiais de sabedoria, valores e crenças, mitos, etc, cuja integração teórica exige considerável força intelectual, conforme comprova a longa linha de heróicos integradores, de Homero aos últimos construtores de sistemas sociológicos” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 93).

Esse conhecimento ordena as instituições e os respectivos papéis, motiva a conduta institucionalizada e é a medida para avaliar qualquer conduta que se desvie da ordem institucional (da realidade) como desvio (perversão, loucura, ignorância, etc). Por esse

conhecimento apreende-se a realidade social objetivada e produz-se continuamente esta realidade.

Somente uma pequena parte das experiências humanas são retidas na consciência. As experiências que ficam assim retidas são sedimentadas, isto é, consolidam-se na lembrança como entidades reconhecíveis e capazes de serem lembradas. Se não houvesse esta sedimentação o indivíduo não poderia dar sentido à sua biografia. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 95)

Quando as experiências são compartilhadas é possível haver sedimentação intersubjetiva. Esta, porém, só é social caso tenha se objetivado em um sistema de sinais, que permite a repetição da objetivação das experiências compartilhadas. Assim, as experiências são transmitidas, por meio do sistema de sinais, a outros (outra geração ou outra coletividade).

O sistema de sinais, e tanto mais o é assim o da linguagem, destaca a experiência dos sujeitos originais por meio da tipificação, da objetivação.

[...] a linguagem fornece os meios para a objetivação de novas experiências, permitindo que sejam incorporadas ao estoque já existente do conhecimento, e é o meio mais importante pelo qual as sedimentações objetivadas são transmitidas na tradição da coletividade em questão. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 96)

A importância da linguagem como sistema de sinais é destacada por Berger e Luckmann. Ela se torna um conjunto de sedimentações coletivas de fácil recuperação (sem a reconstrução de seu processo de formação original). Com o destacamento das sedimentações com relação à sua origem factual, possibilita-se a invenção de outras origens, sem afetar a objetivação em si. Isto é, possibilita-se a reinterpretação da história sem implicar necessariamente em uma alteração da ordem institucional.

Berger e Luckmann observam, com uma certa dose de humor, que os processos de sedimentação e de reprodução de uma instituição tem expressões sistematizadas:



A transmissão do significado de uma instituição baseia-se no reconhecimento social dessa instituição como solução “permanente” de um problema “permanente” da coletividade dada. Por conseguinte, os atores potenciais de ações institucionalizadas devem tomar conhecimento sistematicamente desses significados. Isto exige alguma forma de processo “educacional”. Os significados institucionais devem ser impressos poderosa e inesquecivelmente na consciência do indivíduo. Como os seres humanos são freqüentemente preguiçosos e esquecidos, deve também haver procedimentos mediante os quais estes significados possam ser reimpressos e rememorizados, se necessário por meios coercitivos geralmente desagradáveis. Além disso, como os seres humanos são freqüentemente estúpidos, os significados institucionais tendem a ser simplificados no processo de transmissão, de modo que uma determinada coleção de “fórmulas” institucionais possa ser facilmente aprendida e guardada na memória pelas gerações sucessivas. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 98)

Com relação à sedimentação de significados, acontecem os mesmos processos de rotinização e trivialização referidos antes com relação à institucionalização. Nesse processo, alguns tipos de pessoa são designados como transmissores e outros como receptores do “conhecimento” tradicional. E em tais processos há procedimentos de controle e legitimação.

Nesse contexto de institucionalização de condutas e sua reprodução no tempo e espaço, a conformidade de qualquer pessoa aos papéis institucionalizados pode ser usado para verificar a qualificação do ator e, ainda, orientar e controlar sua conduta. Pois, como referido antes, a formação dos papéis encontra-se no mesmo processo de formação de hábitos e objetivação da formação das instituições. E um aspecto relevante dos papéis é que estes introduzem as instituições na experiência cotidiana das pessoas que os vivem – além de estarem representadas em outras formas de objetivação como a linguagem.

O efeito da sua expressão cultural é que a presença das instituições e dos papéis, e de sua força coercitiva e orientadora, está sempre presente na vida cotidiana. Agindo e se reproduzindo, pela incorporação na consciência e nos hábitos das pessoas (o homem é um

produto social) e sendo reproduzido pelos homens (a sociedade é um produto da ação humana).

Os papéis tem, portanto, um caráter mediador. E a relação entre conhecimento, instituições, papéis e as pessoas, é uma expressão da relação dialética observada anteriormente.

Quando, porém, se indaga a respeito da extensão da institucionalização em uma sociedade, Berger e Luckmann consideram que isso depende do grau de compartilhamento das estruturas importantes nessa sociedade. Por outro lado, conforme diferentes estruturas são compartilhadas por diferentes grupos em uma sociedade, a ordem institucional pode ser consideravelmente fragmentada. E essas análises levam em consideração, ainda, um espaço variável para ações não institucionalizadas.

Os autores propõem, no entanto, um tipo ideal, uma sociedade de institucionalização total:

Nessa sociedade todos os problemas são comuns, todas as soluções desses problemas são sociologicamente objetivadas e todas as ações sociais são institucionalizadas. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 111)

Uma variação desse tipo é proposta, em que nem todos os problemas são compartilhados, o que leva a uma relativa distribuição social do conhecimento e uma diferenciação dos papéis. Tanto um tipo como o outro não comportam variação ou divergência, uma vez que toda ação é prevista e contemplada pela ordem institucional e seu conhecimento legitimador.<sup>7</sup>

Os autores propõem como tipo ideal oposto uma sociedade em que há apenas

---

7 Como tipos ideais, serviriam como medida para avaliar o grau de institucionalização das sociedades reais.

um problema comum e a ordem institucional existente só se referisse a ações referentes a esse problema.

As condições mais gerais que aproximam uma sociedade de um ou outro tipo seriam a divisão do trabalho, a diferenciação das instituições e a possibilidade de pessoas dedicarem-se a atividades não-relacionadas com a subsistência.

Há ainda, por exemplo, as possibilidades históricas de desinstitucionalização; a segmentação da ordem institucional e uma distribuição social do conhecimento dessa ordem; a coexistência de processos institucionais sem que estejam integrados entre si; e a existência de subuniversos de significação socialmente separados.

Essa divisão do trabalho, do conhecimento e de subuniversos está interrelacionada e ainda é considerada sob a perspectiva dialética, de que o conhecimento é um produto social e de que o conhecimento é um fator na transformação social.

Com a diversidade de subuniversos, e a multiplicidade de perspectivas, fundadas em conjuntos de conhecimento diferentes, a integração total da ordem institucional se opõe a uma ordem institucional integrada. Cada subuniverso se conduz cotidianamente e interpreta a ordem social em seus próprios termos. Eles se tornam em enclaves que podem ser inacessíveis a quem não tenha sido devidamente iniciado. Um exemplo de subuniverso comum na sociedade ocidental é a dos médicos, que inclusive impõem sérias restrições ao ingresso e ao mesmo tempo tem poder de convencimento sobre os leigos.

A multiplicidade de perspectivas, a coexistência de enclaves que não se comunicam (e entre os quais, às vezes, há conflitos de entendimento) tornam difíceis uma integração total ou uma legitimação total da ordem institucional.

Por fim, no âmbito da institucionalização, uma questão é ainda apresentada: “até que ponto uma ordem institucional, ou alguma parte dela, é aprendida como uma facticidade não humana? Esta é a questão de reificação da realidade social” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 122).

A reificação seria a modalidade da objetivação de um mundo humano, que, mesmo reificado, continua sendo produzido pelo homem. A partir dessa perspectiva o mundo humano, a ordem institucional e os papéis se confundem com uma ordem natural. São considerados como um mundo não-humano e não-humanizável. Aspectos dessa questão já foram referidos antes, relativos à apreensão de produtos da atividade humana objetivados, como se não fossem produtos humanos, como se fossem fatos supra-humanos.

Na reificação perde-se de vista a autoria humana e a dialética entre o produto da ação humana, o produtor e as pessoas. Um processo que poderia ser considerado em parte como uma forma de alienação, que retira do domínio humano e do alcance das pessoas, fatos que estão ao seu alcance e que, em uma relação dialética afeta a ordem social vigente e a si mesmos.

A reificação leva a posturas e condutas que consideram certos aspectos da vida parte de uma “natureza” inevitável. Um exemplo é a inevitabilidade da inteligência com que se nasce.<sup>8</sup>

“A objetividade do mundo social significa que este faz frente ao homem como algo situado fora dele. A questão decisiva consiste em saber se o homem ainda conserva a noção de que, embora objetivado, o mundo social foi

---

8 A inevitabilidade da inteligência inata é um exemplo do senso comum que se contrapõe à concepção de que é possível desenvolver a inteligência pelo trabalho intelectual dirigido. A esse respeito é interessante o artigo de DWECK, Carol S, 2007.

feito pelos homens, e portanto, pode ser refeito por eles.” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 123)

O pressuposto dos autores, que se referem de forma geral à documentação sociológica e etnológica (e citam especificamente a obra de Lévi-Bruhl e Jean Piaget), é de que a apreensão original do mundo é “consideravelmente reificada”. E acrescentam, “a apreensão da reificação *como* modalidade da consciência depende de uma *desreificação*, ao menos relativa da consciência, o que é um acontecimento comparativamente tardio na história e em qualquer biografia individual” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 124).

E ainda, tipicamente, a relação real entre o ser humano e o mundo é invertida na consciência. O ser humano, seus significados e sua atividade são apreendidos como um produto de um mundo e de processos não-humanos.

## **Legitimação**

A legitimação é uma objetivação de segunda ordem, que produz significado relativo ao conjunto das objetivações institucionalizadas. A legitimação é um processo de explicação. Ou ainda um processo de racionalização – que ora explica, ora justifica, ou ainda, torna objetivamente acessível e subjetivamente plausível.

Trata-se de um processo de objetivação, assim como o processo de institucionalização, todavia, relativo às instituições e papéis já existentes. É um processo de integração numa única ordem simbólica (a da realidade da vida cotidiana) de diferentes processos institucionalizados concomitantes referentes a uma mesma pessoa que participa nesses processos com diferentes papéis, ou de mais de uma pessoa com papéis diferentes que participam concomitantemente no mesmo processos institucionalizado. A legitimação integra

ainda processos institucionalizados sucessivos, como na biografia de uma pessoa ou na própria história de uma sociedade.

Berger e Luckmann distinguem analiticamente diferentes níveis de legitimação, que empiricamente se confundem. O primeiro nível de legitimação incipiente são as afirmações sobre o porquê das coisas serem como são – “porque sim”. O segundo é o dos provérbios, máximas e outras expressões, que contém proposições teóricas rudimentares.

O terceiro nível é composto por teorias explícitas, expressas em termos de conhecimentos particulares às diversas ordens institucionais existentes. O conhecimento desse nível de legitimação, por sua complexidade e particularidade, é freqüentemente domínio de especialistas, que transmitem essas legitimações por meio de processos formais de iniciação.

O comando por especialistas destaca as legitimações da prática no âmbito das instituições legitimadas. Ou seja, as legitimações não são obra das pessoas diretamente envolvidas nos processos institucionalizados e que desempenham os respectivos papéis. As pessoas envolvidas dedicam-se exclusivamente aos processos de legitimação, que, por sua vez, estabelecem seus próprios processos de institucionalização.

O quarto nível é o dos universos simbólicos, que abrangem a ordem institucional em uma totalidade simbólica. Nessa esfera legitima-se todos os campos da ordem institucional, por meio de processos de significação “que se referem a realidades diferentes das pertencentes à experiência da vida cotidiana” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 131). E, por causa da abrangência total da ordem institucionalizada, das biografias e da história da sociedade, esse nível é referido como um universo simbólico, uma “matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 132). Essa esfera abrange todas as demais teorias legitimadoras como casos especiais,

os papéis como modo de participação nesse universo, que transcende e inclui a ordem institucional.

Os limites dessa legitimação suprema são em princípio coextensivos com os limites da ambição teórica e da engenhosidade por parte dos legitimadores, os definidores da realidade oficialmente credenciados. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 133)

Como os universos simbólicos também são produtos da atividade social humana, o entendimento de seu significado também depende do entendimento da história de sua produção. Particularmente, quando se apresentam como inevitáveis.

As legitimações no nível do universo simbólico integram inclusive as situações marginais, que não estão presentes na vida cotidiana, como o sonho. E isso de tal modo que estabelece-se uma hierarquia de realidades, em que umas são subordinadas a outras e entendidas nos termos desta última, e que passam a ser ordenadas e a ordenar a conduta humana com relação à ordenação do universo – pois, há uma realidade da qual não se pode fugir, à qual sempre se retorna, que permite analisar as experiências da vida humana em termos sólidos, em uma realidade última.

Esse mesmo universo simbólico legitima e ordena a história, as biografias e as identidades, por sua localização e integração em um universo último. Existe uma memória compartilhada, etapas da vida humana e papéis todos localizados em uma ordenação dotado de significação coerente. E, no caso das identidades e biografias, o universo coeso se opõe a precariedade das relações com os outros significantes, que são mutáveis e contingentes.

A possibilidade e a existência, porém, de realidades destituídas de sentido nos termos do universo simbólico, constituem uma possibilidade de interferência na ordenação

desse universo. Lembrando-se que os universos simbólicos são produtos humanos, com bases na constituição humana de abertura para o mundo não-ordenado.

Analogamente às instituições, quando um universo simbólico torna-se problemático, é preciso legitimá-lo. E assim como foi referido com relação à legitimação da ordem institucional, há níveis de legitimação dos universos simbólicos.

É relevante lembrar que os universos simbólicos são construções teóricas que legitimam ordens institucionais, conforme vimos antes, e que estas ordens são produtos humanos construídos ao longo da história. Isto é, a tensão dos processos de institucionalização, as contingências a que estes processos estão sujeitos, e as tensões do próprio processo de negociação de significados fazem com que os universos simbólicos sejam construções sujeitas a problemas inerentes à sua própria condição de produto humano, pois estes nunca são admitidos como totalmente certos e naturais.

Adicionalmente, a socialização nunca é completamente bem sucedida, uma vez que a “transmissão” de um universo simbólico também é um processo de construção e negociação, que está sujeito às contingências e idiossincrasias das pessoas, que, por sua vez, já estão distanciadas das experiências e do contexto em que as ordens institucionais e o universo simbólico foi construído. Essas diferenças de contexto, de reprodução das legitimações e das contingências pessoais são o espaço em que as idiossincrasias se desenvolvem. Uma questão decorrente é o grau de idiossincrasias possíveis em uma sociedade.

Outra questão, é o compartilhamento de diferentes versões de um universo simbólico, por grupos variados em uma sociedade. Berger e Luckmann fazem referência a medidas de repressão de versões sobre a realidade divergentes (subversivas), mas somente



para tratar da necessidade de legitimar a repressão dos grupos que zelam pelas definições oficiais da realidade.

Um outro aspecto do conflito entre versões do universo simbólico é exemplificada pelos autores com a história do desenvolvimento teológico cristão. Um universo simbólico, diante de desafios à sua correção, também está sujeito a implicações que motivam novas construções teóricas, além de sua configuração original. Assim, mesmo ao reprimir versões diferentes, um universo simbólico tanto se mantém quanto se modifica, ou se expande, à medida que integra e incorpora novos significados.

Sem querer imprimir qualquer hierarquia evolucionista – Berger e Luckmann explicitamente citam e rejeitam a “lei dos três estados” de Auguste Comte – os autores citam os seguintes mecanismos de conceituais de conservação dos universos simbólicos: mitologia, teologia, filosofia e ciência. E afirmam a utilidade de sugerir que a consciência se desenvolve em estágios historicamente reconhecíveis [...]” e que “[a] nossa própria compreensão deste assunto está mais próxima do enfoque hegeliano e marxista da historicidade do pensamento humano” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 149).

Esses níveis se diferenciam pelo grau de ingenuidade em que há o mínimo de necessidade de conservar o universo simbólico, que é suposto como realidade objetiva, e pela complexidade e esotericidade do conhecimento relativo ao universo (mesmo quando conhecimentos que são ou podem ser geralmente acessíveis, são definidos em termos esotéricos). Estes aspectos, num extremo típico, caracterizam os sistemas mitológicos.

Os sistemas teológicos diferem do anterior, apenas por um maior grau de sistematização teórica, com conceitos mais distantes do nível ingênuo e conhecimentos legitimadores mais distantes da vida cotidiana (e por isso menos acessíveis). E a

ininteligibilidade pode então substituir o caráter esotérico de seu conteúdo, termos ou forma de acesso.

A teologia, porém, é mais próxima da filosofia e da ciência quanto à sua localização social. Nestas, o conhecimento é domínio de uma elite de especialistas e está afastado da vida cotidiana. E, no caso da ciência, o conhecimento conservador do universo simbólico é retirado do mundo. O leigo sabe apenas quem são os especialistas que podem explicar o mundo e resolver os problemas encontrados.

A terapêutica e a aniquilação são dois processos específicos de conservação de universos simbólicos. Mas o que interessa aqui é que esses processos estão voltados para o tratamento de dissidentes, sua ressocialização e sua negação ou desqualificação com base nos termos do próprio universo, respectivamente.

Berger e Luckmann, no entanto, observam que a preocupação com os complexos modos de manutenção dos universos simbólicos podem nos levar a esquecer um fato fundamental:

Sendo produtos históricos da atividade humana, todos os universos socialmente construídos modificam-se, e a transformação é realizada pelas ações concretas dos seres humanos. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 157)

Considerando, portanto, que os universos simbólicos são produtos sociais, para compreendê-los é preciso conhecer a sociedade que os produziu. E, em vista da complexidade teórica dos universos simbólicos, a compreensão do contexto de sua produção social se exprime na necessidade de considerar a organização social, a divisão do trabalho e as relações entre as pessoas comuns, os leigos, e os especialistas detentores do domínio do conhecimento

sobre o mundo objetivado, para compreender-se o modo da construção de um universo simbólico.

O estágio da complexidade do conhecimento dos universos simbólicos tem algumas conseqüências referidas pelos autores. A primeira é o já mencionado descolamento das legitimações da prática das atividades e da vida cotidiana que pretendem legitimar. Isso ocorre pela dedicação exclusiva e especialização de algumas pessoas em tratar do conhecimento legitimador.

O descolamento da vida cotidiana e seus atores imediatos, promove uma abstração revestida de uma autonomia anônima (sem autores), a-histórica e a-social (desvinculada dos autores e da época de sua produção). Enquanto isso é ilusório – nos termos da teoria desenvolvida aqui – a objetivação e a reificação do universo simbólico o conferem uma solidez que limita a flexibilidade e abertura para o mundo das ações humanas. A ordenação do mundo se reveste de inevitabilidade. E seu distanciamento da vida prática, confere uma relativa autonomia mesmo em relação às práticas que originalmente legitimava. Assim, as legitimações ordenam a vida cotidiana, não por seu poder explicativo, mas porque são certas ou verdadeiras.

Os conflitos entre especialistas do conhecimento e leigos praticantes das atividades sob o domínio de tais explicações teóricas, assim como entre grupos diferentes de especialistas, podem ser solucionados, por exemplo, por meio de provas práticas de sua validade, pela argumentação e pela força.

De qualquer modo, os argumentos, provas ou ações de um ou outro lado de um conflito podem encontrar diferentes afinidades em diferentes grupos sociais. E quando os conflitos extrapolam a competição teórica para abranger os efeitos práticos, a partidarização

dos conflitos faz com que o poder pragmático de uma teoria seja determinado, não em virtude de suas características intrínsecas, mas por sua “aplicabilidade aos interesses sociais do grupo que se tornou 'portador' dela” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 163).

Berger e Luckmann apresentam os tipos mais gerais desses casos (não uma tipologia exaustiva), como ilustração da diversidade histórica de organização social de especialistas teóricos, a saber, o monopólio, o tipo pluralista, o intelectual e a revolução.

Quando os especialistas universais detêm um monopólio das legitimações sobre a realidade, há uma única tradição simbólica aceita por todos que são parte da sociedade. A aceitação aqui, contudo, não implica a interiorização total da tradição. O ceticismo existente, porém, não é socialmente organizado nem desafia a tradição oficial e seus partidários.

Neste caso, porém, os especialistas teóricos são sustentados por uma estrutura social na qual, os que ocupam posições de poder podem impor as teorias tradicionais da realidade a todos os que estão submetidos à sua autoridade. Teorias competidoras podem ser aniquiladas pela força, segregadas ou incorporadas à tradição.

Geralmente uma situação de monopólio como essa é relacionada a uma estrutura social de poder estável. Isto é, o monopólio das definições da realidade são sustentadas pela estrutura social e esta é mantida com base nas definições da realidade. Nesses casos, uma transformação das definições aceitas pela sociedade também sustenta uma mudança social correspondente.

Quando uma particular definição da realidade chega a se ligar a um interesse concreto de poder, pode ser chamado uma ideologia. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 166)

Sobre o emprego do termo ideologia nesse contexto, Berger e Luckmann, em uma nota, escrevem que ele “tem sido usado em sentidos tão diferentes que é possível perder a esperança de usá-lo de alguma maneira precisa. Decidimos conservá-lo, em um sentido estreitamente definido, porque é útil de tal maneira e preferível a um neologismo” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 166). E o termo se aplica particularmente ao convívio de duas ou mais interpretações da realidade em um mesmo universo global, de acordo com interesses concretos existentes dentro da mesma sociedade. Isso significa que o termo não se aplica a povos diferentes que habitam mundos diferentes. Nem a situações de monopólio em que uma parcela tem interesses, mas outra parcela, embora evidentemente dotada de interesses, habita o mesmo universo simbólico.

As relações porém entre os interesses e o conteúdo das teorias sobre a realidade não são diretas e totais. Isto é, a escolha por uma teoria não é necessariamente em vista de seu conteúdo, mas pode ser por sua utilidade. E sua utilidade pode se dever a parte das teorias e não ao seu conjunto.

Outro tipo de organização social de especialistas teóricos é a pluralista. Nesta compartilha-se um universo simbólico aceito como indubitável, mas abriga universos parciais que coexistem. Estes universos parciais podem acomodar motivações ideológicas, mas os conflitos entre esses universos e ideologias tem uma orientação pluralista em que um monopólio é inaceitável – o que também não quer dizer que não haja pretensões totalitárias em algum universo parcial (um subuniverso incluído no “universo matriz”).

Esse pluralismo de universos parciais legitimadores é sustentado por uma diversificação dos grupos na estrutura social. E essa diversidade é caracterizada ainda por uma resistência ao conservadorismo teórico e social, por encorajar ou permitir o ceticismo e a

inovação. Segundo os autores, esse tipo é “eminentemente subversivo da realidade admitida como certa do *status quo* tradicional” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 169).

O terceiro tipo de especialista citado é o intelectual. Este é possível nos universos acima descritos. Esse é definido como um marginal, porque não se integra à teoria do universo da sociedade a que pertence. Berger e Luckmann consideram o intelectual como um contra-especialista no trabalho de definir a realidade.

Particularmente, entendemos que o termo intelectual atualmente é carregado de significação, que torna sua aplicação imprecisa. Todavia, optamos por não substituí-lo, para preservar a nomenclatura empregada por Berger e Luckmann. Mas entendemos que intelectual, aqui, embora possa ser empregado nos termos que hoje vigoram, deve ser entendido apenas nos termos aqui descritos, como um contra-especialista.<sup>9</sup>

O intelectual, por exemplo, se contrapõe ao teórico oficial. Mas ao contrário deste, que legitima um ordem institucional, o projeto do intelectual “existe num vazio institucional ou [...] objetivado em uma subsociedade de intelectuais da mesma espécie” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 170). Por isso, o intelectual pode limitar seus relacionamentos significativos aos membros de sua subsociedade, a qual busca proteger de ameaças externas.

O último tipo de organização social das teorias apresentado é a revolução. Esta é a realização do intelectual que, em lugar de se abrigar em uma subsociedade, procura realizar seu projeto na sociedade. Este também precisa do suporte de outros, e a revolução ganha porte quanto maior for o suporte social oferecido.

---

9 Berger e Luckmann ilustram o tipo intelectual com as seitas, marginalizadas e insulares.

Não obstante, Berger e Luckmann tenham procurado com a descrição desses tipos, evidenciar a estrutura social que sustenta o universo simbólico e as instituições, as teorias legitimadoras não são reflexos do substrato social. A relação entre as teorias e idéias com os processos sociais é dialética. Embora as teorias legitimadoras busquem explicar as instituições existentes, as instituições também são modificadas em vista de teorias já existentes.

Os teóricos legitimadores também podem parecer como conservadores do *status quo*, mas também podem aparecer como revolucionários.

Por fim, duas afirmações dos autores merecem ênfase. A primeira – “As definições da realidade têm um poder autorealizador” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 172) – decorre das relações estabelecidas no livro entre os processos de definição da realidade e os processos de produção da realidade. São as profecias, os modelos estatísticos, as teorias, as pesquisas de opinião, etc, autorealizáveis.

A segunda – “todos os universos simbólicos e todas as legitimações são produtos humanos cuja existência tem por base a vida dos indivíduos concretos e não possui status empírico à parte dessas vidas” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 172) – é a repetição didática da mensagem que os autores desde o início pretendem comunicar: a realidade é socialmente construída.

E, de fato, é importante não perder essas relações de vista, assim como seu caráter dialético, para não tomar os tipos e processos descritos como modelos rígidos.

## **Socialização**

A socialização é o processo de interiorização da realidade, por meio do qual a

pessoa começa a tornar-se membro de uma sociedade.<sup>10</sup> A pessoa não nasce membro de uma sociedade, somente com uma predisposição para a sociabilidade, para tornar-se membro. Torna-se membro pela interação com os outros em uma determinada e pré-existente estrutura social, numa ordem institucional, num universo simbólico.

O tornar-se membro implica um percurso no tempo ao longo do qual o indivíduo passa a tomar parte na dialética da sociedade – a exteriorização da pessoa no mundo social e a interiorização do mundo como realidade objetiva. Tal percurso tem início na interiorização, apreensão ou interpretação de fatos objetivos como manifestação da subjetividade de outros, que se tornam outros significativos, mediadores do mundo.

Essa interpretação não implica compreensão, apenas que a subjetividade do outro é objetivamente acessível e revestida de sentido. Esta interiorização é a base da compreensão (em maior ou menor grau) dos semelhantes, e secundariamente da apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido. Ela não é base para uma leitura autônoma do mundo e dos outros, ou da criação de sentido original. É a base para interpretar o mundo em que os outros já vivem.<sup>11</sup> E na relação com os outros, a pessoa compreende não apenas a subjetividade alheia como o mundo dos outros, que se torna o mundo dela. Os conceitos das situações compartilhadas se fazem recíprocos. Há uma identificação recíproca da pessoa com os outros. Assim, a pessoa torna-se membro da sociedade.

Nesses processos de interação com os outros significativos, os papéis ganham caráter cada vez mais abstrato, até serem tipificados. Nesse contexto surge o outro generalizado, no sentido empregado por George Herbert Mead. O outro generalizado

---

10 O termo equivalente na antropologia cultural para o mesmo processo é endoculturação.

11 Assumir o mundo dos outros implica certa originalidade no modo. E ainda esse mundo pode ser subseqüentemente alterado com criatividade e reconstruído.



representa a relação da pessoa com a sociedade em lugar de grupos ou pessoas específicas, assim como a relação com ela mesma (de identificação) em função de sua relação com o outro generalizado.

É portanto, no mesmo processo de interiorização que se cristalizam a sociedade, a identidade e a realidade – junto com a interiorização da linguagem. Não há, porém, uma correspondência total das interiorizações com o mundo objetivo, primeiro porque este é parcialmente interiorizado, pois o conteúdo específico interiorizado depende da distribuição social do conhecimento. Isto é, existe sempre muito mais mundo desconhecido, que realidade interiorizada. A relação entre a subjetividade e o mundo, portanto, não é simétrica nem estática.

A importância da interiorização da linguagem na socialização primária se deve a seu poder de abstração que objetiva o conhecimento sobre a realidade – tanto instruções sobre o comportamento cotidiano, quanto rudimentos das legitimações do mundo. Assim o conhecimento é reificado – “As coisas são assim porque é assim que elas são” – como vimos antes.

Nisto consiste a socialização, “a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 175). E os autores aqui distinguem dois tipos de socialização. A socialização primária é aquela que ocorre na infância. E a socialização secundária é aquela que introduz a pessoa em setores novos do mundo em que ele vive.

A socialização primária é a base para as socializações subsequentes. Isto implica que os processos de socialização secundária devem se adequar ao resultado da

socialização primária. As socializações subseqüentes devem ser compatíveis com a primeira, para serem viáveis. É preciso haver possibilidade de ajustamento.

A socialização primária, portanto, tem um caráter fundamental na teoria de Berger e Luckmann. Nela se constitui a estrutura básica sobre a qual as experiências subseqüentes serão interiorizadas e interpretadas. Por causa de sua interiorização incontestada, pela formação que promove de um mundo e outros significativos objetivos, reificados, a viabilidade de ajustamento de novas situações a ela limita as possibilidades de conhecimento e compreensão posteriores. Essa concepção admite graus variáveis de incompatibilidade, todavia a relação de incompatibilidade de cada situação nova é estabelecida segundo critérios que não foram escolhidos pela pessoa.

Não escolhemos nossos pais, nem o país, estado, cidade, condição social em que nascemos, crescemos e nos desenvolvemos. Porém essas condições estabelecem e limitam até a orientação da nossa volição em situações subseqüentes. Daí decorre a importância da socialização primária.

Há, ainda, diferenças entre socializações primárias num mesmo país, estado, cidade, rua, classe social, até na mesma família, entre filhos dos mesmos pais, por exemplo. A mediação do mundo no curso da vida é variável em função das idiossincrasias dos outros significativos e da variação dos contextos específicos. Assim, em processos diferentes de socialização, o mundo, os papéis, os hábitos etc interiorizados são diferentes. E os processos de interiorização, compreendidos em sua dimensão dialética, também são diferentes, assim como os processos de identificação e auto-identificação variam.

A força da socialização primária está na relação desguarnecida de completa

abertura inicial, as relações profundamente emotivas da infância e juventude, e no relativo fechamento para o mundo decorrente das primeiras interações.

Não obstante seu caráter formador e fundamental, a socialização primária não é definitiva nem estática. O mundo é maior que o conhecimento cristalizado na infância. A interação do ser humano com o mundo e com os outros continua a ser um processo dialético. E a abertura do ser humano para o mundo permanece.

O ser humano se relaciona com novas situações, ainda com uma abertura para o mundo e em constante relação dialética de exteriorização e interiorização. Algumas situações confirmam a realidade, os papéis, os hábitos e a identidade objetivados antes. Novas situações, porém, podem apresentar problemas que precisam ser explicadas e apreendidos segundo os conhecimentos já construídos nas relações anteriores, com conhecimento que integre novas situações à ordem existente, ou com conhecimento que modifique a ordem atual.

O encontro entre ordens institucionais, subuniversos (integrantes do mesmo universo simbólico) configuram a socialização secundária. Berger e Luckmann tratam especificamente do conhecimento decorrente da divisão social do trabalho que tem portadores institucionalmente definidos.

Essa socialização “exige a aquisição de vocabulários específicos de funções, o que significa em primeiro lugar a interiorização de campos semânticos que estruturam as interpretações e condutas de rotina em uma área institucional” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 185). Ou seja, trata-se de um processo que inclui componentes cognoscitivos, assim como normativos e afetivos – que guardam alguma coerência com a realidade básica

interiorizada na socialização primária, não obstante sejam caracterizados pela parcialidade e especialização do conhecimento do respectivo subuniverso.

A coerência, porém, pode variar em vista da variabilidade da socialização primária num mesmo universo simbólico e as particularidades do conhecimento de um subuniverso. O processo de socialização secundária, portanto, inclui processos integradores dos conhecimentos para criar e manter a coerência.

Outra diferença entre a socialização primária e a secundária é que na primeira, o mundo mediatizado pelos outros significantes é apreendido como “o” mundo. Na socialização secundária, os subuniversos são apreendidos como parte de um contexto institucional específico. Um exemplo é a diferença de relacionamento de uma pessoa com seus pais (atores na socialização primária) e com seus professores. Há uma diferença afetiva, de modo que na socialização secundária, as relações podem ser mais anônimas e formalizadas.

A inevitabilidade da realidade do mundo interiorizado na socialização primária, portanto, é muito mais cristalizada que a da realidade dos subuniversos da socialização secundária. A modificação da primeira depende de um choque mais grave que o necessário para modificar a realidade de uma socialização secundária. Essa diferença também se expressa na relação distanciada entre a pessoa e um subuniverso da socialização secundária.<sup>12</sup>

Em vista dessas diferenças, os processos de socialização secundária incluem aproximações entre o subuniverso e o mundo da socialização primária, a fim de que aquele se torne mais subjetivamente plausível em relação a este. Esta aproximação é um processo de integração de um subuniverso no universo simbólico mais geral da pessoa. Com relação a essa

---

<sup>12</sup> A invasão do mundo do trabalho na vida cotidiana pessoal pode ser considerada como um aumento de proximidade, uma invasão objetiva, que confere ao mundo do trabalho uma força ordenadora maior.

questão, em alguns casos de socialização secundária ocorre uma intensificação da carga afetiva que pode aproximar a pessoa do subuniverso, numa réplica das relações da socialização primária, e do grau de plausibilidade e apreensão da inevitabilidade desse subuniverso, assim como acontece com o universo simbólico geral.

Como o nível de distanciamento da socialização secundária permite a formalização de seus processos, é preciso considerar ainda que os processos de aproximação e integração podem ser necessários tanto pelas características intrínsecas do conhecimento de um subuniverso (como pelo caráter hermético ou complexo de seu campo semântico), quanto pelo interesse dos mediadores de tal subuniverso.

A diferença entre papéis em uma mesma ordem institucional e num mesmo subuniverso em processo de interiorização faz com que diferentes pessoas desenvolvam diferentes tipos de relação e envolvimento com o conhecimento de um subuniverso. Por exemplo, “exigem-se compromissos diferentes com a realidade institucional de um diretor e do pessoal de escritório de nível inferior” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 194).

Tanto a socialização primária quanto a secundária mostram que os processos de interiorização podem ser profundamente orientadores, mas também indicam a abertura do ser humano para o mundo e a possibilidade de modificação da apreensão do mundo e das outras pessoas. Assim, é preciso considerar ainda os riscos à coerência construída entre diferentes campos dentro da ordem institucional.

As situações marginais da experiência humana são riscos à manutenção da ordem institucional na medida em que apresentam uma lógica particular, um arcabouço legitimador diverso, que não se integra à ordem institucional geral. Tais situações se impõem às pessoas em graus diferentes de acordo com sua facticidade. Sonhos, por exemplo, podem

ser desprezados como devaneios ou loucuras. Uma mesma situação experimentada antes apenas em pensamento, depois ocorrida ao lado da pessoa se impõe muito mais maciçamente como uma incoerência em relação às legitimações, às explicações, da realidade vigente. Isto é, não pode ser tão facilmente descartada, quanto os pensamentos e sonhos.

A vulnerabilidade é ainda maior para os processos de socialização secundária, que tem raízes menos profundas (se comparadas com a socialização primária). Estes encaram riscos presentes em facticidades às vezes corriqueiras que mediatizam rompimentos da rotina institucionalizada – em contrapartida a rompimentos da rotina, inúmeros acontecimentos e interações rotinizadas reafirmam a ordem institucional vigente. Tanto em fatos que confirmam, quanto naqueles que desconfirmam rotinas – quanto mais próxima da pessoa estiverem os outros que mediatizam tais fatos, se forem mais ou menos significativos, mais o fato afeta a pessoa. Há, por exemplo, uma diferença se uma mesma atitude é executada ou uma frase é dita pela esposa de um homem, ou por um estranho que o vê pela primeira vez, numa fila de supermercado.

A conservação da realidade, porém, ocorre mais implícita que explicitamente, inclusive porque as confirmações ocorrem habitualmente e, assim, a rotina confirma a ordem institucional rotinizada. Por exemplo, “o veículo mais importante da conservação da realidade é a conversa” (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 202). É particularmente interessante lembrar a esse respeito as conversas rotineiras (Como vai você? Tudo bem? Tudo! – mesmo que não esteja e mesmo que não se queira saber como o outro está se sentindo), que conferem uma aparência de normalidade e confirmam a ordem vigente. A rotina de uma conversa e a construção e reafirmação da ordem institucional por meio dos hábitos e das tipificações, estabelecem uma relação auto-referente entre si. Isto é, porque se trata de uma questão rotineira, a conversa se desenvolve rotineiramente. E a conversa rotineira reforça o caráter

habitual da realidade cotidiana – assim como a linguagem objetiva o mundo. De modo análogo a uma legitimação que orienta a conduta e esta, uma vez executada, confirma a legitimação.

Uma conversa fora da rotina, porém, rompe a continuidade e pode ser mediadora de uma modificação da ordem vigente – e tanto mais quanto forem significativos os outros que mediatizam um outro mundo representado lingüisticamente. E tendo a linguagem como meio, a conversa pode ser qualquer comunicação, escrita, gravada etc.

Nesse contexto, uma possibilidade a ser considerada é quando interesses específicos escolhem uma conduta legitimadora, conservadora da ordem institucional vigente. E esta legitimação orienta o comportamento das pessoas, e a conduta destas serve de base para confirmar a legitimação.

### **Considerações sobre este capítulo**

O objetivo deste capítulo foi apresentar os principais aspectos da teoria da construção social da realidade que permitem examinar a participação na gestão – suas motivações, modelos e limitações – assim como prover elementos para uma reflexão sobre o que Umberto Eco chamou de guerrilha semiológica e uma possível transposição da proposta de Eco para o âmbito da administração pública, em particular como legitimação para a iniciativa individual do servidor público desprovido de poder de direção, para influir na ordem social, motivado por um compromisso de preservação do interesse público e do bem comum.

Não obstante esta apresentação resumida do trabalho de Berger e Luckmann não faça jus à obra original, e qualquer incoerência ou lacuna deva ser primeiramente atribuída a nós e não a eles – essa introdução é fundamental, não só para a reflexão a seguir, mas para melhor compreender o contexto em que esta mesma dissertação é produzida.

De fato entendemos que não é possível compreender a motivação para esta dissertação e a própria dissertação sem enfatizar a percepção do mundo e do ser humano subjacente, e os termos em que percebemos o mundo e que sustenta nossa análise sobre a participação.

Portanto, a fim de manter em evidência a força e a intenção da teoria proposta por Berger e Luckmann, encerramos este capítulo com o seguinte trecho do final de seu livro.

O homem é biologicamente predestinado a construir e habitar um mundo com os outros. Este mundo torna-se para ele a realidade dominante e definitiva. Seus limites são estabelecidos pela natureza, mas, uma vez construído, este mundo atua de retorno sobre a natureza. Na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 240)

Essa relação dialética do ser humano com o mundo e sua caracterização como agente da mudança também está presente neste último parágrafo do livro:

Em suma, nossa concepção da sociologia do conhecimento implica uma particular concepção da sociologia em geral. Não implica que a sociologia não seja uma ciência, que seus métodos não devam ser empíricos ou que não pode ser “livre de valores”. Implica que a sociologia toma seu lugar na companhia das ciências que tratam do homem enquanto homem. Neste particular sentido, é uma disciplina humanista. uma consequência importante desta concepção é que a sociologia deve ser realizada em um contínuo diálogo com a história e a filosofia, ou perder seu objeto próprio de pesquisa. Este objeto é a sociedade como parte de um mundo humano, feito pelos homens, habitado por homens e, por sua vez, fazendo os homens, em um contínuo processo histórico. Não é o menor dos frutos de uma sociologia humanista voltar a despertar nosso maravilhamento diante desse espantoso fenômeno. (BERGER e LUCKMANN, 2004, p. 247)



## **Capítulo 2 – Participação na gestão**

Nesse capítulo apresentaremos conceitos sobre gestão participativa, suas motivações, modelos e limitações.

### **Por quê participação?**

Nosso interesse inicial pela participação na gestão tem raiz nos conceitos apresentados no primeiro capítulo sobre a construção social da realidade, em particular o caráter humanista que Berger e Luckmann imprimem à análise das relações humanas recíprocas e da produção do mundo social – não obstante também descrevam os modos de manutenção, os interesses particulares e a legitimação de ordens institucionais. Esse caráter humanista é um contraponto a perspectivas que consideram a inevitabilidade da estrutura social ou que retiram do âmbito humano a produção e transformação das relações sociais.

Mesmo considerando a imposição maciça e pré-existente da história e dos universos simbólicos, Berger e Luckmann restituem a responsabilidade pela construção da realidade ao ser humano, nos termos das relações e processos dialéticos em que toma parte.

Com base nessa perspectiva transformadora e criadora, a gestão participativa se apresenta com um potencial de viabilizar a ação criadora e transformadora em organizações – em vista, particularmente, das propostas de democratização dos processos decisórios, redução do autoritarismo em todas as relações sociais e a desalienação do trabalho, que estão na raiz do conceito de participação na gestão.

### **Motivações do servidor público**

Essa perspectiva tem relevância especial quando se trata do servidor público comum, que não ocupa cargos de direção. Uma das premissas deste trabalho é que o servidor

público federal no Brasil tem o potencial de exercer seu ofício com um grau menor de alienação, se comparado com outras atividades no setor privado. A base de tal premissa tem expressão na formalização constitucional e infra-constitucional dos princípios e critérios que devem reger a administração pública e devem ser observados por todo servidor público. Esses princípios determinam um grau de autonomia e responsabilidade para todo servidor público, independentemente de estruturas hierárquicas, particularmente com vistas à preservação do interesse público e do bem comum. Esse compromisso tem o potencial de revestir de maior significação o ofício de todo servidor, e viabilizaria em algum grau uma relação mais direta (de reflexão, de iniciativa e de responsabilidade) do servidor com sua prática profissional e com o fruto do seu trabalho.

A Constituição Federal de 1988 define da seguinte forma os princípios que devem reger a administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]

Especificamente com relação à administração pública federal, a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 (a Lei do Processo Administrativo), indica um objetivo especial, que orienta os processos na administração pública e a atuação do servidor público federal, a saber, a proteção dos direitos dos administrados e o melhor cumprimento dos fins da Administração:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração.

E o art. 2º da mesma lei estabelece princípios que devem ser obedecidos pelos servidores da Administração Pública Federal:

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

O parágrafo único do artigo 2º define critérios no âmbito dos princípios estabelecidos, que constituem o fundamento jurídico orientador da atuação do servidor público e contribuem para a tomada de responsabilidade por cada servidor público no exercício de seu ofício no serviço público.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

I – atuação conforme a lei e o Direito;

II – atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei;

III – objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades;

IV – atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé;

V – divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição;

VI – adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público;

VII – indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão;

VIII – observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados;

IX – adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados;

X – garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio;

XI – proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei;

XII – impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados;

XIII – interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

Os critérios acima podem ser relacionados com os princípios estabelecidos no art. 2º. O critério estabelecido no inciso I, por exemplo (“atuação conforme a lei e o Direito”), se refere aos princípios da legalidade e segurança jurídica; e o critério de “indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão” (inciso VII), se inscreve nos princípios da motivação e da publicidade.

Os critérios que tem maior relevância no contexto do presente trabalho, porém, são os que viabilizam a desalienação do servidor público por meio do estabelecimento de um grau de autonomia para o exercício de seu ofício e o estabelecimento de um compromisso com o interesse público (que tem o potencial de aumentar o significado pessoal do ofício de servidor público). Essa dimensão está explicitamente presente nos incisos II, III, VI, VIII, IX e XIII, que fazem referência direta ao interesse público que deve orientar os processos da administração pública.

Acessoriamente, os princípios da segurança jurídica, da publicidade, da ampla defesa e do contraditório, por exemplo, também caracterizam o serviço público nos termos do objetivo de proteção dos direitos dos administrados, dos cidadãos, e da defesa do interesse

público. Os demais incisos que se inscrevem nos princípios enunciados nessa Lei também servem de fundamento para a caracterização da atuação do servidor público.

Do exame dos critérios e dos princípios estabelecidos nessa Lei, pode-se reconhecer seu objetivo especial, de proteção dos direitos dos administrados, do interesse público, de modo isento de pressão e “segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé”.

Quanto aos padrões éticos, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal – aprovado pelo Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994 – estabelece regras específicas para orientar o ofício do servidor público, conferindo-lhe ainda mais uma possibilidade de alta significação pessoal e social, que viabilizaria um baixo grau de alienação.

Transcrevemos a seguir algumas regras desse Código de Ética que, entre outros aspectos, invoca a honra e tradição dos serviços públicos, isto é, sua significação social elevada.

I – A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.

II – O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.<sup>13</sup>

III – A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem

---

13 O § 4º do art. 37 da Constituição Federal dispõe sobre a possibilidade de sanções para o servidor público pelo descumprimento de suas obrigações segundo os princípios estabelecidos na Carta Magna.

comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

[...]

V – O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

[...]

A Seção II do Código de Ética estabelece os principais deveres do servidor público, dos quais transcrevemos alguns, que entendemos determinam a prevalência dos deveres individuais e da autonomia do servidor (para a proteção do interesse público e do bem comum) sobre a conformidade com a lei e o mero cumprimento de ordens – ou ao menos a possibilidade de se considerar tal prevalência e autonomia como fundamentos e argumentos legitimadores da atuação do servidor:

XIV – São deveres fundamentais do servidor público:

[...]

c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;

[...]

h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;

i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;

[...]

m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;

[...]

t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;

u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;

[...]

Esses valores e orientações para a conduta do servidor público, associados à estabilidade no emprego, conferem uma significação pessoal ausente em outras profissões, particularmente no setor privado. Por exemplo, o servidor público não se vê pressionado a agradar o patrão, pelo menos por causa do risco de demissão (a chantagem do desemprego). Tais condições particulares viabilizam uma atuação desalienada.

A desalienação, porém, é apenas potencial. Por pelo menos dois motivos que não são objeto de reflexão neste trabalho. Primeiro, os valores, princípios e critérios estabelecidos na Constituição, na Lei e no Código de Ética podem não estar presentes no conjunto de valores que de fato caracterizam o papel de servidor público federal na vida cotidiana e na percepção dos próprios servidores – nos termos do universo simbólico atual.

Segundo, é possível argumentar que os valores, princípios e critérios que orientam as relações de trabalho da empresa privada e as relações de mercado colonizam outras esferas da vida humana, inclusive os valores, princípios e critérios que orientam o serviço público. Isto é, o servidor público, hoje, pode agir exatamente como age um

empregado de uma empresa multinacional, particularmente, quanto à sua relação de subserviência no âmbito das estruturas burocráticas, em relação aos superiores hierárquicos e ao cumprimento de ordens. E, especificamente com relação aos modelos de participação, a percepção comum do servidor público pode se limitar à participação como consulta à opinião dos servidores ou como participação nos lucros de uma agência governamental (a exemplos das empresas públicas).

Em vista dessas possibilidades, os textos jurídicos referidos são tomados como argumentos e fundamentos viáveis e como uma perspectiva específica para uma análise das propostas de participação na gestão. Não consideramos, todavia, que esta perspectiva seja a prevalente no serviço público federal brasileiro.

### **Algumas raízes históricas do participacionismo**

Martins identifica os fundamentos do participacionismo em três “postulados básicos”: as teorias da igualdade das pessoas, o contrato social e o pensamento socialista (MARTINS, 1987, p. 74).

Martins identifica, por exemplo na afirmação de Guillerme e Bourdet, a igualdade como fundamento para o participacionismo, para os quais o axioma fundamental e constitutivo da autogestão é o da igualdade das pessoas. Isto é, caso os seres humanos fossem desiguais de fato e de direito, seriam compreensível que uns dominassem outros. A dominação de muitos por uma elite seria coerente e legitimada pelas desigualdades de fato e de direito, a não ser que se arguisse a igualdade das pessoas (GUILLERM E BOURDET, 1976, p. 46 apud MARTINS, op. cit.).

Guillerme e Bourdet avançam a partir da leitura de Descartes (“as diferenças físicas, intelectuais e morais não passam de 'acidentes' de uma essência comum”) e concluem



que “[a] única organização social aceitável só pode resultar de uma *adesão voluntária* de cada membro do corpo social; não pode ser imposta de fora por uma autoridade qualquer, 'sequer Deus', afirmará mais tarde Kant” (MARTINS, 1987, p. 75-6).

Martins cita ainda Rousseau como crítico das desigualdades morais ou políticas, que não decorrem nem podem ser justificadas por desigualdades naturais, somente pela lei e pelo direito de propriedade (MARTINS, 1987, p. 78):

Conclui-se, ainda, que a desigualdade moral, autorizada unicamente pelo direito positivo, é contrária ao direito natural sempre que não ocorre, juntamente e na mesma proporção, com a desigualdade física – distinção que determina suficientemente o que se deve pensar, a esse respeito, sobre a espécie de desigualdade que reina entre todos os povos policiados, pois é manifestamente contra a lei da natureza, seja qual for a maneira por que a definamos, uma criança mandar num velho, um imbecil conduzir um sábio, ou um punhado de pessoas regurgitar superfluidades enquanto à multidão faminta falta o necessário.<sup>14</sup>

Simultaneamente aos argumentos seculares, a igualdade entre as pessoas também está presente no pensamento judaico-cristão expresso, no antigo testamento, no livro de Levítico (Lv. 19.18b): “[...] amarás o teu próximo como a ti mesmo” (BÍBLIA SAGRADA, 1993. p. 141, antigo testamento). Mandamento enfatizado por Jesus, no evangelho de Mateus (Mt. 22.37-40), como fundamento de toda a Lei:

[...] Amarás o Senhor, teu Deus, de todo o teu coração, de toda a tua alma e de todo o teu entendimento. Este é o grande e primeiro mandamento. O segundo, semelhante a este, é: Amarás o teu próximo como a ti mesmo. Destes dois mandamentos dependem toda a Lei e os Profetas. (BÍBLIA SAGRADA, 1993. p. 34, novo testamento)

---

14 Tradução livre do original, Rousseau, 1755 p. 183-4: “*Il lui est encore que l'inégalité morale, autorisée par le seul droit positif, est contraire au Droit Naturel, toutes les fois qu'elle ne concourt pas en même proportion avec l'inégalité Physique; distinction qui détermine suffisamment ce qu'on doit penser à cet égard de la sorte d'inégalité qui regne parmi tous les Peuples policés; puisqu'il est manifestement contre la Loi de Nature, de quelque manière qu'on la définisse, qu'on enfant commande à un vieillard, qu'un imbécille conduise un homme sage, & qu'une poignée de gens regorge de superfluités, tandis que la multitude affamée manque du nécessaire.*”

E Paulo em carta aos filipenses (Fp. 2.3) escreve sobre o amor fraternal, evidenciando este princípio como condenação do mútuo tratamento opressor.

Nada façais por partidarismo ou vanglória, mas por humildade, considerando cada um os outros superiores a si mesmo. (BÍBLIA SAGRADA, 1993. p. 258, novo testamento)

Estas referências servem como indícios do contexto histórico e cultural do princípio da igualdade como fundamento para o pensamento participacionista, ao menos no Ocidente.

O segundo fundamento, referido antes, é o contrato social de Jean Jaques Rousseau, citado por Martins (MARTINS, 1987, p. 81-2), que procura preservar a liberdade individual na sociedade organizada.

Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja de toda a força comum a pessoa e os bens de cada associado, e pela qual cada um, unindo-se a todos, não obedece a ninguém senão a si mesmo, permanecendo assim tão livre quanto antes. Esse é o problema fundamental para o qual o contrato social oferece a solução.<sup>15</sup>

E tais são os termos do contrato social:

As cláusulas desse contrato são de tal modo determinadas pela natureza do ato, que a menor modificação as tornaria vãs e de nenhum efeito; de modo que, embora elas talvez jamais sejam formalmente enunciadas, são as mesmas em toda parte, e tacitamente admitidas e reconhecidas em todos os lugares, até quando, violando-se o pacto social, cada um volta a seus primeiros direitos e retoma sua liberdade natural, perdendo a liberdade convencional pela qual renunciara àquela.<sup>16</sup>

---

15 Tradução livre do original, Rousseau, 1792 p. 23: “*Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant?*” *Tel est le problème fondamental dont le contrat social donne la solution.*”

16 Tradução livre do original, Rousseau, 1792 p. 23: “*Le clauses de ce contrat sont tellement déterminées par la nature de l'acte, que la moindre modification les rendroit vaines et de nul effet; en sorte que, bien qu'elles n'aient peut-être jamais été formellement énoncées, elles sont partout les mêmes, par-tout tacitement admises e reconnues, jusqu'à ce que, le pacte social étant violé, chacun rentre alors dans se premier droits et*

Essas cláusulas, quando bem compreendidas, reduzem-se todas a uma só, a saber, a alienação total de cada associado com todos os seus direitos à comunidade toda. Porque primeiramente, cada um dando-se por inteiro, a condição é igual para todos, e, sendo a condição igual para todos, ninguém se interessa em torná-la onerosa para os demais.<sup>17</sup>

[...]

Enfim, cada um dando-se a todos não se dá a ninguém, e como não há associado sequer sobre o qual não se adquira o mesmo direito que se lhe cede sobre si mesmo; ganha-se o equivalente de tudo que se perde, e mais força para conservar o que se tem.<sup>18</sup>

[...] Cada um de nós põe em comum sua pessoa e todo o seu poder sob a direção suprema da vontade geral; e recebemos como corpo cada membro como parte indivisível do todo.<sup>19</sup>

E, a título de contextualização histórica e melhor definição dos termos em que esse contrato pode ser compreendido, é útil saber que tal contrato foi elaborado considerando as seguintes categorias:

Essa pessoa pública, que se forma, desse modo, pela união de todas as outras, tomava antigamente o nome de *Cidade* e, hoje, o de *República* ou de *Corpo político*, o qual é chamado por seus membros de *Estado* quando passivo, *Soberano* quando ativo, e *Potência* quando comparado a seus semelhantes. Quanto aos associados, recebem eles, coletivamente, o nome de *Povo* e se chama, em particular *Cidadãos*, como participantes da autoridade soberana, e *Súditos*, como submetidos às leis do Estado.<sup>20</sup>

---

*reprenne sa liberté naturelle, en perdant la liberté conventionnelle pour laquelle il y renonce.”*

17 Tradução livre do original, Rousseau, 1792 p. 23: “*Ces clauses bien entendues se réduisent toutes à une seule, savoir, l’aliénation totale de chaque associé avec tous ses droits à toute la communauté. Car premièrement, chacun se donnant tout entier, la condition est égale pour tous, et la condition étant égale pour tous nul n’a intérêt de la rendre onéreuse aux autres.*”

18 Tradução livre do original, Rousseau, 1792 p. 24: “*Enfin, chacun se donnant à tous ne se donne à personne, et comme il n’y a pas un associé sur lequel on n’acquie le même droit qu’on lui ced sur soi; on gagne l’équivalent de tout-ce qu’on perd, et plus de force pour conserver ce qu’on a.*”

19 Tradução livre do original, Rousseau, 1792 p. 24: “[...] *Chacun de nous met en commun sa personne et toute sa puissance sous la suprême direction de la volonté général; et nous recevons en corps chaque membre comme partie indivisible du tout.*”

20 Tradução livre do original, Rousseau, 1792 p. 24-5 : “[...] *Cette personne publique qui se forme ainsi par l’union de toutes les autres, prenoit autrefois le nom de Cité, et prend maintenant celui de République ou de Corps politique, lequel est appelé par ses membres Etat quand il est passif, Souverain quand il est actif,*

O valor do contrato social de Rousseau como fundamento para o participacionismo está no estabelecimento de uma organização da sociedade com a preservação das liberdades e direitos individuais, ou melhor, com salvaguardas contra a criação de desigualdades. Isto é, trata-se de um esforço para a preservação do primeiro fundamento do participacionismo, a igualdade, mesmo em sociedades complexas.

Por fim, o terceiro fundamento do participacionismo é o pensamento socialista. Este é um caso específico de tentativa de superação das desigualdades oriundas da propriedade privada dos meios de produção, que sujeita os desprovidos à dominação e à direção dos proprietários, e aliena o trabalhador não somente do fruto de seu trabalho, mas das decisões relativas ao seu ofício. O trabalhador mesmo se torna insumo do processo produtivo, uma mercadoria.

O pensamento socialista, então, procura superar os conflitos de classe, assim como restaurar uma ordem social sem classes e a relação do trabalhador com os frutos de seu esforço. A respeito desse tema, Guillermin e Bourdet observam que as sociedades primitivas não eram sociedades de penúria. Ao contrário, elas teriam sido as únicas sociedades de abundância, em que produziam anualmente o dobro do que necessitavam consumir. Os excedentes eram armazenados para o caso de desastres naturais ou para o consumo em festas. Mais especificamente, tal excedente e fartura produtivos era gerado sem a exploração de ninguém e com um trabalho mínimo, que exigia até quatro horas por dia nos períodos de trabalho intenso, e, em média, quinze dias de trabalho por ano. Tal era realizado em um

---

*Puissance en le comparant à ses semblables. A l'égard des associés, ils prennent collectivement le nom de Peuple, et s'appellent en particulier Citoyens, comme participants à l'autorité souveraine, et Sujets, comme soumis aux lois de l'Etat."*

ambiente ecológico equilibrado e com técnicas plenamente desenvolvidas às necessidades de então. (GUILLERM E BOURDET, 1976, p. 99 apud MARTINS, op. cit., p. 86.)

A esse panorama histórico, some-se aos fundamentos motivadores do pensamento socialista o subsequente desenvolvimento e expansão do capitalismo industrial, o aumento das desigualdades, a exploração de mão-de-obra, a subordinação da vida pessoal – da dimensão do sagrado, das relações familiares e do diletantismo – às pressões e demandas do emprego como única alternativa aos desprovidos de meios de produção.<sup>21</sup>

Com relação ao pensamento socialista e para além da privação material, Paul Singer trata do envolvimento no planejamento e direção da sociedade. Para ele o pensamento socialista atual estaria mais preocupado com a redução do autoritarismo em todos os aspectos da vida, do que com a ampliação do consumo material. O que antes eram objetivos de longo prazo, que se esperavam apenas com uma realização do comunismo, são reivindicações atuais, como a desalienação do trabalho. (SINGER, 1983, p. 22, apud MARTINS, idem).

Dentre as variações do pensamento socialista, nos limitaremos ao pensamento de Pierre Joseph Proudhon, uma vez que nosso objetivo é somente o de evidenciar a perspectiva histórica das raízes do patricionismo. Não obstante, reconhecemos que o patricionismo e as idéias que o envolvem, além de raízes históricas, tem um percurso no qual se transformaram, caso observemos as suas imensas variações, ramificações e influências. Isto é, não pretendemos ignorar que correntes de pensamento como a social-democracia e o trabalhismo tem uma expressão patricionista e podem diferir consideravelmente de suas origens históricas, principalmente quanto às diferenças de suas

---

21 Uma referência sobre essa questão é o livro de Leo Huberman, “História da riqueza do homem” (1986). E Alberto Guerreiro Ramos, em “A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações” (1981), também escreve sobre a invasão do trabalho e do “mercado” na vida das pessoas, que passaram a ser desprovidas (desapropriadas?) de tempo antes disponível, e das atividades antes empreendidas nesse tempo.

práticas e instrumentos. Mas nosso objetivo não é relatar a história, mas evidenciar que o participacionismo em qualquer momento que seja examinado, tem antecedentes que devem ser levados em consideração em qualquer análise. E o pensamento de Proudhon nos parece o dos mais relevantes.

Fernando Presetes Motta considera Proudhon o pai da autogestão e inspirador de experiências autogestionárias. Segundo Motta, ao criticar a apropriação que ocorre em diversos níveis, Proudhon se constitui um crítico da burocracia e todas as suas teorias visam a autonomia da sociedade (sem hierarquia superior) como potencial real de governar e organizar a si mesma. Embora Proudhon não tenha empregado o termo autogestão, ele fez uso de seu conteúdo sem restringir a sociedade autônoma à administração de uma empresa pelos seus trabalhadores. Sua primeira concepção considerava um conjunto de grupos sociais autônomos, associados tanto econômica quanto politicamente. A sociedade autogestionária exigiria, portanto, a coordenação mas não a hierarquização. (MOTTA, s.d., p. 168 apud MARTINS, *idem*, p. 94.)

Com os filósofos do anarquismo e com Proudhon em particular é que se questiona a autoridade hierárquica característica da burocracia, e a sujeição de trabalhadores a dirigentes. Proudhon considera liberdade, igualdade e segurança como direitos absolutos do ser humano. Daí decorre sua crítica à desigualdade promovida pela propriedade privada e da autoridade burocrata como opressora e alienante – burocracia esta que não se limitaria à coesão social, mas à manutenção das desigualdades.

Podemos considerar, portanto, a desigualdade burocrática como resultado do conflito de interesses, que, conforme vimos no primeiro capítulo desta dissertação está presente na construção e manutenção da ordem institucional por meio de ações e estruturas

simbólicas de legitimação. E está presente inclusive na incorporação e integração de idéias e teorias divergentes.

A partir desta breve identificação de raízes históricas, que também indicam uma trajetória de construção e transformação do participacionismo no tempo e no espaço, passamos a considerar a variação da prática participacionista, inclusive à luz de algumas das críticas incidentalmente expressas até aqui.

Consideraremos para os fins desta dissertação os modos de participação na gestão como variações ao longo de um contínuo cujos extremos típicos são a autogestão e a heterogestão.

A heterogestão é caracterizada pela ausência de participação e pela desigualdade das relações em uma organização, em vista de determinada divisão social do trabalho e do conhecimento — uma organização em classes sociais desiguais. Essas organizações são caracterizadas por uma subordinação dos trabalhadores a grupos de dirigentes e proprietários, em estruturas burocráticas definidas. Na heterogestão o trabalhador comum é considerado um insumo e está a serviço da direção (dos proprietários ou dos burocratas dirigentes) em troca de sua remuneração. Esta definição, no entanto, é mais ou menos evidente nos enunciados dos teóricos que explicam a heterogestão — nos termos do universo simbólico e das legitimações que orientam a interpretação desse modo de gestão e da visão de mundo subjacente.

Como, porém, a heterogestão não comporta a participação dos trabalhadores comuns na gestão, ela foge ao objetivo deste capítulo — além do que, ela é tema de análise e crítica dos estudos organizacionais tradicionais. Portanto, a seguir trataremos do outro pólo do

contínuo participacionista, a autogestão. Para em seguida, considerar brevemente as variações entre os extremos do contínuo do participacionismo abrigadas sob o termo “*co-gestão*”.

## **Autogestão**

A autogestão é freqüentemente identificada com a experiência iugoslava de participação na gestão, como o exemplo que mais se aproxima desse tipo de participacionismo. Portanto, nos basearemos nesta experiência para esta tipificação.

A experiência iugoslava, no entanto, deve ser compreendida em seu particular contexto histórico e cultural. A diversidade étnica iugoslava, inclusive, foi uma das dificuldades encontradas na implementação de um modelo soviético de planificação centralizada, de 1945 a 1950. Havia três línguas oficiais na Iugoslávia, além de grupos muçulmanos, católicos ortodoxos, católicos romanos e outros. Este contexto particular, de diversidade étnica e cultural, de fato, parece incompatível com um modelo de planejamento centralizado.

Martins (idem, p. 158) indica um antecedente histórico, que auxilia a compreensão da experiência iugoslava de autogestão, no trabalho de Roberto Venosa: as *zadrugas*, a organização comunitária camponesa, unidade básica da comunidade rural. Assim como havia diversidade étnica e cultural, havia variações de *zadrugas*, que mantinham, todavia, elementos comuns. A *zadruga*, portanto, pode ser considerada um comunidade constituída por uma ou mais famílias cosangüíneas ou com alguma relação de parentesco, em que os meios de produção eram uma posse comum, e a propriedade e a vida comunitária era regulada em conjunto (VENOSA, 1982, p. 25).

Esses modos de organização tinham estruturas e relações bem definidas. Havia um chefe que representava a comunidade perante autoridades do estado e era responsável pela



compra e venda de bens. Sua autoridade, porém, era resultado de uma delegação de poderes pelo conselho da família. Este conselho era a instância máxima de decisão. O chefe, por exemplo, não decidia sozinho a compra ou venda de terras.

É nesse contexto específico – de diversidade étnica e origens históricas que continham formas de organização como a *zadruga* – que se desenvolvem as Organizações Básicas do Trabalho Associado (OBTA) iugoslavas, entidades legais autônomas, equivalentes a empresas, que podiam se associar em Organizações de Trabalho (OT). As OTs, por sua vez, podiam se associar em Organizações Compósitas (OC). Todas essas instâncias de organização variavam em forma e tamanho, mas todas eram constituídas em estruturas formais de organização (MOTTA, 1980, p. 11-2).

Uma OBTA tinha uma Assembléia Geral dos Empregados, seu maior órgão deliberativo, que elegia o Conselho de Trabalhadores. O Conselho Diretor, órgão executivo máximo, era eleito para mandatos de quatro anos, reconduzíveis. A este conselho se subordinava o Diretor da organização, responsável pela coordenação de quantas unidades de produção houvesse na OBTA (MARTINS, 1987, p. 166).

Embora a participação do trabalhador fosse formalizada e acessível por meio das assembleias e decisões colegiadas, é de se notar as estruturas burocráticas que acompanham esse modelo – um aspecto restritivo do participacionismo que trataremos adiante – como na descrição de Bertino Nóbrega de Queiroz:

As Assembléias das Comunas participam da eleição, através de delegados, do Conselho Federal, uma das câmaras da Assembléia da república Socialista Federativa da Iugoslávia. Mas, elegem também os Conselhos das Comunas, uma das três câmaras da Assembléia de cada república ou província autônoma. As outras duas são os Conselhos Sócio-políticos das Repúblicas e Províncias Autônomas, eleitos pelos Conselhos de mesmo nome nas comunas, e os Conselhos do Trabalho Associado das Repúblicas e Províncias Autônomas, eleitos pelos Conselhos do Trabalho Associado das Comunas. As

Assembléias das Repúblicas e Províncias Autônomas elegem seu presidente da República ou Província, além do Conselho Executivo, órgãos administrativos e judiciários.

A Assembléia da Federação é formada por dois Conselhos: o Federal e o das Repúblicas e Províncias Autônomas, o primeiro eleito pelas Assembléias comunais, como foi dito, e o segundo, pelas Assembléias das Repúblicas e Províncias Autônomas. A Presidência da Iugoslávia é eleita pela Assembléia. Trata-se de órgão colegiado que escolhe anualmente o seu presidente, fazendo rodízio, por representante da república ou província autônoma. A Assembléia Federal forma ainda seu órgão executivo – o Conselho Executivo Federal, além dos órgãos administrativos federais e dos órgãos judiciários federais. (QUEIROZ, 1982, p. 77 apud MARTINS, idem, p. 170)

A autogestão iugoslava seria caracterizada, dentre outros aspectos, por um planejamento descentralizado (a fim de evitar tornar-se instrumento de uma tecnocracia); indicativo (sujeito à autonomia de quem o aplicaria), dependente de um sistema institucionalizado de mútuas obrigações e responsabilidades recíprocas em todos os níveis da organização social; e como consolidação da autogerência, isto é, sem retirar dos trabalhadores a autonomia decisória sobre o uso dos meios de produção e dos resultados do trabalho.

José Henrique Faria escreve que a autogestão iugoslava fazia uso do planejamento sem, porém, delegá-lo a uma minoria de especialistas. Tratava-se de uma crítica dos sistemas capitalista e burocrático. Procurava demonstrar que não havia leis universais para toda a economia, todos os regimes políticos e toda administração que dependessem da “ciência dos especialistas” (FARIA, 1985, p. 76).

A autogestão não seria um dogma estabelecido, mas um “modo de gestão histórico” que exige a mudança, tanto pela negação do autoritarismo, quanto pela negação de suas próprias contradições (FARIA, 1985, p. 79).

Dentre os aspectos característicos da autogestão aqui apresentados, não se pode perder de vista sua dimensão histórica. Isto é, a autogestão iugoslava foi construída em um

determinado contexto cultural e histórico. E, em uma perspectiva construtivista, sua transitoriedade afasta qualquer concepção dogmática. Assim, até como tipo extremo do contínuo heterogestão-participacionismo, a autogestão não pode ser considerada absoluta, como um ideal.

## **Co-gestão e a participação burocratizada**

As variações de *co-gestão* são entendidas como tipos de organização da gestão que têm características tanto da heterogestão (ausência de participação) quanto da autogestão (participação formal efetiva) — variações no contínuo heterogestão-participacionismo.

Um primeiro passo para conceber algumas possíveis variações da *co-gestão* pode vir da leitura da seguinte definição dicionarizada.

**participar.** V. t. d. **1.** Fazer saber; informar, anunciar, comunicar. T. d. e i. **2.** Fazer saber; informar, anunciar, comunicar. T. i. **3.** Ter ou tomar parte: participar de ato religioso. **4.** Associar-se pelo pensamento ou pelo sentimento: Exaltado, participava da indignação geral. **5.** Ter traço(s) em comum, ponto(s) de contato, analogia(s). § (FERREIRA, 1995, p. 484)

Estas definições dicionarizadas admitem e comportam diferentes graus e modos de participação, além de variações qualitativas. Participar pode se restringir a conhecer, a ser informado, comunicado sobre fatos, decisões, normas, mudanças. Esse seria o nível mais básico de participação (“Fazer saber; informar, anunciar, comunicar”), que em organizações autoritárias é precária ou mesmo inexistente.

Um segundo nível de participação seria a atuação em um processo, o tomar parte em uma atividade – cuja natureza de atuação também pode variar qualitativamente. Pode-se atuar como figurante ou protagonista. A principal diferença desse nível em relação ao primeiro é evidente. Nesse nível, participar se reveste de uma denotação ativa, em que a

motivação e a decisão de participar, mesmo a forma da participação, estão mais nas mãos de quem participa.

Do quarto e do quinto significado do verbete de dicionário — associar-se pelo pensamento ou pelo sentimento e ter traços em comum — podemos extrair uma noção comum, que é o da integração e associação pela comunhão de idéias ou sentimentos.

No âmbito organizacional o significado da participação pode ter relação com os conceitos expostos acima, como a participação pela publicação dos atos e decisões da gerência. No âmbito da administração pública brasileira, esse significado está presente no princípio da publicidade que deve orientar a administração pública. Pela publicidade dos atos do governo, as pessoas podem tomar conhecimento dos atos que lhes afetam ou que lhes interessam. Essa publicidade seria ainda necessária para assegurar outros princípios da administração pública, como o da ampla defesa, o do contraditório e para viabilizar o direito de apresentar petição ao governo.

Esse nível passivo da participação, o de ouvinte, já tem relação com princípios democráticos e republicanos, entre eles o da igualdade e de que o governo representa interesses dos seus cidadãos, que têm o direito de interferir nos assuntos de seu interesse, pois o poder dos representantes emana do povo.

Por contigüidade, o segundo nível de participação se associa à idéia de democracia participativa, em que os cidadãos tem meios para influir ativamente nos temas e questões que lhes afetam direta ou indiretamente. Exemplos desses meios são os plebiscitos e referendos.

A participação no âmbito das organizações, em algumas de suas acepções, guarda estreita relação com a participação democrática mencionada anteriormente,

relativamente aos princípios de igualdade e liberdade de autodeterminação das pessoas — ou seja, dessas pessoas influírem decisivamente nos fatores que afetam suas vidas. Esse conceito também é chamado de democracia industrial (OUTHWAITE, 1996, p. 182-185).

A democracia industrial teve expressões diferentes em diversos países industrializados na forma de comissões de fábrica, negociações coletivas, conselhos de trabalhadores etc.

Prestes Motta identifica como a experiência mais ambiciosa de *co-gestão* o caso da Alemanha Ocidental, cuja elite, enfraquecida por ter apoiado Hitler, perdeu poder sob a influência dos aliados, em benefício parcial dos trabalhadores (MOTTA, 1982, p. 16).

No âmbito do conceito de flexibilidade organizacional, a participação se caracteriza pelo fim da especialização, por exemplo. O trabalhador participaria de mais etapas de produção; se tornaria multifuncional (versátil). Nesse modelo, as organizações deveriam ir “da gestão tecno-burocrática para um gerenciamento participativo” (TENORIO, 2004, p. 59).

Porém — e não somente no caso da *co-gestão* alemã — os processos de participação são processos de integração do trabalhador na organização burocrática; em menor ou maior grau, processos de cooptação. A participação é permitida e promovida com a finalidade de eliminar os conflitos (mas não as desigualdades), canalizando-os para o aumento da produtividade. Adicionalmente, verifica-se que esse processos marginalizam inúmeros trabalhadores, que estão excluídos das burocracias representativas de classe. A própria participação se torna então um meio de mediação de interesses e do conflito (MOTTA, 1983, p. 23-4 e 26-7).

Empiricamente verifica-se isso em diversos exemplos, inclusive na *co-gestão* alemã, pela institucionalização da participação por meio de entidades sindicais e da criação de

cargos de diretor de trabalho. Criaram-se burocratas da participação e “deixam a maioria dos trabalhadores da empresa excluídos da participação no processo decisório” (MOTTA, 1983, p. 26).

Nesse caráter mediador e apaziguador percebe-se, tanto conceitual quanto empiricamente, um processo de redução e não de resolução do conflito. Ou seja, se a raiz do conflito está na desigualdade e na alienação do poder de controlar fatores que afetam a vida e o ofício do trabalhador, a participação se torna uma concessão, que por um lado cede, mas por outro lado impõem limites e mantém a desigualdade. Portanto, na medida do possível, torna-se ferramenta de manutenção do *status quo*: “a Ordem por base; o Progresso como fim” (RIBEIRO, 1994, p. 28).

Outra faceta da formalização da participação é sua burocratização. Ainda que a participação tenha o objetivo presumido de reduzir as desigualdades nas organizações, sua formalização implica em uma nova burocratização, na criação de novas estruturas burocratizadas, excludentes, e no reforço da ideologia da competência.

Essa institucionalização não é arbitrária, pois a organização racional da burocratização cria barreiras e controles, e impõe limites e mecanismos de exclusão, em função de uma racionalidade meramente instrumental, que sujeita racionalidades e motivações que se contraponham à lógica e aos argumentos institucionalmente legitimados.

O que se verifica é a concretização dos questionamentos levantados por Tenorio ao pensar na superação do império da racionalidade instrumental, por meio do agir comunicativo habermasiano. No seu caso, ele se pergunta como é possível fomentar um paradigma de razão comunicativa (em oposição à razão meramente instrumental a serviço de interesses particulares), em espaços em que predomina a razão instrumental. Quais seriam os

métodos que poderiam socializar os processos de tomada de decisão em organizações? O emprego de um método não resultaria na instrumentalização da razão comunicativa? (Tenorio, 2004, p. 39.) Isto é, independentemente das motivações, a própria formalização de outras racionalidades e motivações nos termos de um mundo e suas organizações, orientados por uma razão instrumental, instrumentalizaria (cooptaria, contaminaria ou perverteria) outras racionalidades.

Entendemos que de fato instrumentalizaria, pois a participação do trabalhador nos processos de produção da organização somente se justifica para a gerência de um ponto de vista utilitário. Trata-se de novos usos do trabalhador. Novas formas de empregá-lo a serviço dos interesses da gerência. Entre esses novos usos, pode-se até admitir contribuições para mudanças nos processos e nas estruturas das organizações, desde que essas mudanças signifiquem apaziguamento de conflitos, aumento da satisfação (da cordialidade), e, em última instância, aumento de produtividade e do lucro. Não há interesse em conferir autonomia para decidir. Não há interesse em socializar o poder de influir e decidir.<sup>22</sup>

Assim, a participação em mudanças se restringe às possibilidades de otimização, de aumento da qualidade, da competitividade e da produtividade, ou da eficiência, da eficácia e da efetividade (a maximização da mais-valia?).

Segundo Tragtenberg, por exemplo, a chamada Escola de Relações Humanas é a resposta intelectual “do lado patronal” ao surgimento da Confederação das Organizações Industriais (CIO) surgida “do lado operário” em 1935. Assim, essa Escola não se preocupa com o sindicato como grupo de integração do operário no sistema industrial e organizador dos

---

<sup>22</sup> O lema “ordem e progresso” implica a manutenção do *status quo* segundo as leis da natureza, para, assim, garantir o progresso.

conflitos de trabalho. E se consolida como a resposta patronal com sua institucionalização, com a criação de departamentos de relações humanas ou industriais. Isto é, as relações entre o ser humano e o grupo são consideradas pela Escola de Relações Humanas apenas no âmbito da empresa, e não alcança a dimensão dos conflitos. Assim, sua relação com o trabalhador tem um caráter instrumental, cujo participacionismo mantém as relações entre comandantes e comandados. (TRAGTENBERG, 2006, p. 103.)

E a mesma cooptação e integração em estruturas pré-existentes é identificada por outros pesquisadores como BARKER (1993), CARVALHO (2002) e CARVALHO et ALCADIPANI (2004), em experiências participacionistas, de concessão de autonomia, com o refinamento de estruturas hierárquicas e uma nova racionalização das organizações que termina por reforçar, ainda que por meio de transformações e algumas concessões, a sujeição dos trabalhadores a uma ordem administrativa que não rompe com o universo simbólico e a ordem institucional que a precedeu.

### **Burocracia, exclusão e cooptação**

O conceito de participação, quer seja política, quer seja social, pode ser identificada nas raízes discutidas antes com os desejos de eliminação das desigualdades, da marginalização e da alienação.

A democracia participativa seria aquela em que cidadãos, por sentirem que fazem parte e têm parte da nação, querem tomar parte em sua construção e direção. Assim, uma sociedade participativa seria aquela em que todas as instituições sociais se subordinariam ao propósito de viabilizar que todo cidadão tomasse parte na produção, organização, direção e benefícios das atividades e produtos dessa sociedade e suas instituições. (BORDENAVE, 1994, p. 23 e 25.) Considerando-se o princípio da igualdade como supressão da alienação, da



marginalização, segundo uma concepção “negativa” da liberdade individual, em vez da concepção “positiva”.

A concepção “negativa” de liberdade está associada ao pensamento liberal do século XIX e se concentra na limitação dos poderes de interferência nas liberdades individuais. A concepção “positiva”<sup>23</sup> está associada à garantia de direitos civis, políticos e sociais, por meio da identificação e estabelecimento das leis — e tem relação com o positivismo, especificamente com o positivismo jurídico.<sup>24</sup>

Portanto, é mais adequado pensar a participação como um contraponto à marginalização (BORDENAVE, 1994, p. 18-26). Marginalização como consequência, porém, não da ausência de direitos e organizações formais, mas da existência de organizações e relações sociais excludentes e alienantes – consolidadas em uma ordem institucional, num universo simbólico específico, que inclui o estabelecimento e ordenação tanto de papéis quanto de relações sociais, reificadas até (consideradas inevitáveis, sem que se tenha, ou tendo perdido, a percepção de seu caráter humano e mutável).

Com base nessa perspectiva, a eliminação da marginalização não passaria unicamente pela formalização de direitos, pois isto em parte promoveria novas

---

23 A concepção “positiva” de liberdade relaciona-se com o positivismo, que prega o planejamento social (efetuado pelos mais capazes) em favor da ordem e a descoberta e demonstração das leis do progresso. Ribeiro, 1994, p. 9 e 23.

24 A escolha feita pela concepção “negativa” se fundamenta menos nos ideais liberais, que na constatação de que a concepção “positiva” implica a institucionalização dos direitos à liberdade e à igualdade. Embora não descartemos os argumentos a favor da necessidade de formalização dos direitos, optamos por uma abordagem não-formal como um contraponto à burocratização da igualdade, da liberdade e, em última instância, da própria participação.

A esse respeito é interessante notar que no preâmbulo da Declaração Universal dos Direitos do Homem incluiu-se a consideração de que é “essencial que os direitos do homem sejam protegidos pelo império da lei, para que o homem não seja compelido, como último recurso, à rebelião contra a tirania e a opressão”. Alencar, 1998, p. 9. Isto é, a lei é um instrumento humano e serve fins humanos e não uma expressão ou descoberta da natureza.

marginalizações por seu caráter burocratizante, uma vez institucionalizadas em organizações formais regradas.

A participação como superação da alienação e conquista de autonomia, portanto, se depara com um dilema, pois a exclusão e a marginalização estão na raiz das organizações burocráticas, e no que Marilena Chaui chamou de ideologia da competência (CHAUI, 2001, p. 102-108).

Segundo Chaui, organização burocrática é aquela em que se faz a “administração racional eficaz do trabalho”, e que separa a “gerência científica” da execução do trabalho comandado pela gerência. Essa separação está na raiz da formação das organizações burocráticas e implica numa alienação do trabalhador em relação ao seu trabalho: “divisão entre os que possuem poder porque possuem saber e os que não possuem poder porque não possuem saber” (CHAUI, 2001, p. 105). Essa divisão social é operada em função da competência dos especialistas e da incompetência dos que executam as tarefas comandadas pelos especialistas.

Essa divisão do trabalho se verifica desde os modelos taylorista e fordista, até os pós-fordistas e nos de flexibilidade organizacional, em formas particulares a cada contexto de organização. Mas, de uma forma geral, pode-se considerar que a divisão do trabalho é um fundamento da organização burocrática.

O sociólogo alemão Robert Michels é um dos que aponta a organização democrática como um oxímoro. Seu raciocínio pode ser descrito do seguinte modo: A democracia implica necessariamente organização burocrática, pois, quanto maiores forem os grupos sociais implicados, menor é a praticidade e mesmo viabilidade da democracia direta, e, conseqüentemente, mais necessária se faz a democracia representativa. Esta, porém, cria uma

estrutura diferenciadora, na medida em que surge uma classe de representantes (burocratas da representação) – com uma respectiva ordem institucional burocrática de controle e coordenação. Assim, cria-se um controle oligárquico, que por sua vez elimina todo caráter democrático. (HARALAMBOS, 1980, p. 288-290.)

É a organização que gera a dominação dos eleitos sobre os eleitores, dos mandatários sobre os mandantes, e dos delegados sobre os delegadores. Quem diz organização, diz oligarquia.<sup>25</sup>

Portanto a maioria dos seres humanos, numa condição de eterna tutela, estão predestinados por uma trágica necessidade a se submeterem ao domínio de uma pequena minoria, e devem se contentar em constituir um pedestal para uma oligarquia. (MICHELS, p. 308)<sup>26</sup>

Esse argumento se funda ainda no fato de que a democracia representativa se pauta pela meritocracia (em tese). Isto é, a estrutura burocrática é preenchida pelos mais capazes, por aqueles que detém a competência para ocupar os cargos de gerência, coordenação e controle. Portanto, verifica-se de fato a presença de uma diferenciação com base na competência e na especialização. Porém, essa divisão social não se restringe simplesmente a uma questão educativa, de treinamento, de especialização em saberes diversos. A natureza do conhecimento especializado e da capacidade é central.

Segunda Marilena Chaui, a ideologia da competência opera a dominação pelo imenso prestígio e poder conferidos ao conhecimento científico e tecnológico – “pelo prestígio e poder das idéias consideradas científicas e tecnológicas” (CHAUI, 2001, p. 105).

---

25 Tradução livre de: “It is organization which gives birth to the dominion of the elected over the electors, of the mandatories over the mandators, of the delegates over the delegators. Who says organization, says oligarchy.” citado em HARALAMBOS, 1980, p. 290.

26 Tradução livre de: “Thus the majority of human beings, in a condition of eternal tutelage, are predestined by tragic necessity to submit to the dominion of a small minority, and must be content to constitute the pedestal of an oligarchy.”

É de se notar, a esse respeito, que a estratificação baseada em competências foi postulada pelo próprio Auguste Comte, que encimou os sociólogos na hierarquia dirigente da sociedade. O positivismo de Comte não compreende as classes com o significado em geral empregado atualmente, mas que em toda sociedade há dirigentes e dirigidos. Para Comte os dirigentes deveriam ser sempre os mais capazes, os que influem na educação e na cultura humana: sacerdotes, filósofos, cientistas e intelectuais, por exemplo – teóricos que modificam o pensamento das pessoas “através de sua pregação e de sua conduta moral” (RIBEIRO, 1994, p. 22).

Nesse sentido as práticas de participação burocratizadas em diversos modelos e teorias organizacionais não rompem com a ideologia da competência fundada no cientificismo e em uma visão de mundo positivista. Na melhor das hipóteses cria-se apenas novos estamentos burocráticos, ocupados pelos mais capazes. Continua havendo dirigentes e dirigidos, capazes e incapazes, competentes e incompetentes. E a marginalização apenas muda de figura, se torna mais sutil, ou despercebida pela reificação das diferenças como inevitáveis e naturais – reificadas nos termos do universo matriz em vigor.

A burocracia reproduz, assim, as desigualdades da estrutura social, ou cria outras desigualdades por sustentar-se em uma concepção racionalista que se legitima pela competência racionalizadora. Lógica esta que se inscreve em um contexto histórico e social específico, a partir do qual os limites do participacionismo burocrático podem ser considerados criticamente.

Paul Singer, por exemplo, se refere à tentativa francesa de superação da divisão de classes por meio da gestão operária. Os trabalhadores elegiam um conselho de representantes, que era subordinado, porém, aos administradores profissionais e aos

especialistas, que detém o conhecimento que legitima a autoridade. Em última instância, a gestão operária seria apenas simbólica, enquanto as relações de dominação se manteriam subjacentes. Nos momentos de crise, o confronto de classes não deixaria de se evidenciar, como, segundo Singer, a experiência tem mostrado (SINGER, 1983, p. 27-8 apud MARTINS, idem).

Ora, se a experiência participacionista mais completa, a experiência iugoslava, falhou, que se dirá das experiências híbridas, que se conservam alienantes por meio de controle burocráticos da heterogestão, cristalizados em uma ordem institucional e amparados por uma extensa tradição legitimadora, para a qual não se vislumbra alternativa aceitável – contradição esta sintetizada por Maurício Tragtenberg no seguinte trecho:

A burocracia age antiteticamente: de um lado responde à sociedade de massas e convida a participação de todos, de outro com sua hierarquia, monocracia, formalismo e opressão afirma a alienação de todos [...]. (TRAGTENBERG, 2006, p. 236)

### **Considerações sobre este capítulo**

Não entendemos que instrumentos formais de participação sejam indesejáveis e que não devam ser desenvolvidos, mesmo em vista das limitações acima apresentadas. Todavia, a constatação de tais limitações – ainda que sejam somente potenciais, se considerados casos específicos – devem ser consideradas no contexto de sua ordem institucional e do universo matriz em que se inscrevem.

A tradição burocrática controladora observada acima é parte do espírito racionalista e herança do pensamento positivista e iluminista objetivados e reificados na ordem institucional e em seu conhecimento legitimador.

Esta presença na ordem institucional tem particular expressão nas instituições

de ensino, encarregadas de introduzir as pessoas no subuniverso do conhecimento da administração pública e de empresas. São os especialistas formados nesses processos de socialização secundária que exercem papéis pré-estabelecidos e atuam nas organizações formais em que a participação na gestão pode ser implantada. Tais estruturas sociais de ensino e formação de especialistas introduzem nas organizações os agentes e partidários das teorias legitimadores dos controles racionalizadores da burocracia, em particular da ideologia da competência, e fomentam suas conseqüências excludentes.

Se considerarmos ainda a relação dialética de produção da realidade, formação e socialização dos seres humanos, e reprodução da realidade – as relações sociais e os papéis no mundo organizacional, cientificamente legitimados, se constituem numa maciça presença objetiva e reificada da ordem institucional e do conhecimento legitimador das organizações burocráticas, inclusive em experiências de participação na gestão.

É diante dessas considerações que uma alternativa complementar aos instrumentos de participação pode ser buscada nos interstícios da ordem institucional, principalmente como alternativa às limitações da burocratização.

A partir dessas considerações e perspectivas é que examinamos a possibilidade de contribuição e transposição da proposta de Umberto Eco para o âmbito da administração pública. Especificamente com relação à atuação do servidor público federal comum – que dispõe de um conjunto de valores expressos em instrumentos jurídicos atuais capaz de sustentar o exercício de seu ofício com algum grau de identificação (desalienação) e autonomia.

## **Capítulo 3 – Guerrilha semiológica**

Alguns conceitos da teoria apresentada no primeiro capítulo podem servir de fundamento para estabelecer um campo e modo de atuação alternativo à participação formal na gestão. Em particular, a linguagem como sistema simbólico de mediação, a socialização como processo inacabado e o caráter humano de toda instituição social, que, sendo convencional e arbitrária, contém inconsistências, contradições e interstícios a serem explorados.

Não obstante o universo matriz, que legitima e mantém a ordem institucional burocrática (e as limitações dessa ordem relativas às propostas de participação), possa se apresentar como uma reificação, o fechamento para o mundo decorrente dos diversos processos de socialização não é total. A inevitabilidade do universo matriz, portanto, não é absoluta. O caráter humano de sua produção comporta transformações.

A partir dessas perspectivas entendemos ser possível conceber a guerrilha semiológica proposta por Umberto Eco, como alternativa complementar do participacionismo. A alternativa que propomos se ocupa em evitar as limitações da burocratização pelo repúdio a qualquer espécie de formalização e regulação, e pela exploração dos interstícios da ordem institucional vigente.

Chama-se guerrilha por que não é formalizada, nem é coordenada ou organizada de qualquer forma. Ela é fruto de uma iniciativa individual.

É semiológica porque atua nos domínios da construção social da realidade, nos interstícios dos universos simbólicos e da ordem institucional, explorando suas origens, contradições e arbitrariedades, todas de caráter convencional, e sujeitas à transformação.

## Origens da guerrilha semiológica

A guerrilha semiológica proposta por Umberto Eco é consequência de uma preocupação com a reificação do conteúdo e com a relação das pessoas com as mensagens produzidas pelos meios de comunicação de massa. Revestidos de uma aparente seriedade, imparcialidade e objetividade, as mensagens jornalísticas dos meios de comunicação de massa, por exemplo, são frequentemente apreendidas como uma transmissão dos fatos e da verdade. Os receptores das mensagens, por desconhecerem seu processo de produção, não consideram o caráter humano e artificial que está presente em cada mensagem formulada – pela seleção de assuntos a serem abordados, pela escolha de palavras, pela escolha de pessoas autorizadas a expressarem uma opinião sobre um fato, pela escolha do ângulo de uma câmera, pelo enquadramento de uma foto etc.

Em seu artigo sobre guerrilha semiológica (ECO, 1984), Umberto Eco considera brevemente a questão do poder, quando reflete que, na era da Comunicação, não são precisos tanques e armas para controlar um país<sup>27</sup>. Este pertenceria a quem controlasse os meios de comunicação. Esta mudança seria resultante da transformação da comunicação numa indústria, para a qual a informação não é insumo para a produção de bens econômicos, mas é o principal dos bens. E, quando o poder econômico passa de quem detém os meios de produção para quem detém os meios de comunicação – que podem erguer e derrubar governos, condenar pessoas inocentes, inocentar criminosos, influenciar e controlar meios de produção – a questão da alienação ganha uma nova dimensão.

Com o crescimento da indústria cultural e dos meios de comunicação de massa,

---

<sup>27</sup> Umberto Eco exemplifica com a queda de Krushev, em que não houve nenhuma ação do exército, mas que foi seguida da substituição dos diretores do Pravda do Izvestia e das cadeias de rádio e televisão. (ECO, 1984, p. 165)



haveria o surgimento de um novo “proletariado”, alienado dos meios de comunicação (do acesso e do conhecimento de seus processos), e que não escaparia à sujeição dos meios mesmo que estes mudassem de donos, fossem estatais ou dirigidos por representantes da sociedade. Isso se deveria, entre outros aspectos, aos recursos limitados dos meios de comunicação e por que se dirigem às massas. Essa determinação da mensagem e ideologia dos meios de comunicação de massa está presente inclusive no famoso enunciado de Marshall McLuhan – o meio é a mensagem – e outros que afirmam que os meios de comunicação não representam ideologias, mas são eles mesmos uma ideologia.

A concepção das questões do poder e alienação se baseia numa percepção da dinâmica das relações sociais que vai ao encontro da teoria de Berger e Luckmann, particularmente com relação à questão do controle dos processos de socialização:

[O] poder na sociedade inclui o poder de determinar os processos decisivos de socialização e portanto o poder de produzir a realidade. (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 161)

A relação entre processos de socialização e os processos de comunicação de massa também é reconhecida tanto por Eco, quanto por McLuhan (MCLUHAN, 1969, p. 37), para os quais os maciços processos de comunicação de massa, constantes, graduais e uniformizados, homogenizam e nivelam os diferentes conteúdos. Os leitores dos meios de comunicação, distanciados dos conteúdos da comunicação (em suas completas e profundas possibilidades de construção e significação) recebem apenas uma “aula ideológica global, o apelo à passividade narcótica” (ECO, *idem*, p. 167).

Como referimos no primeiro capítulo sobre a obra de Berger e Luckmann, o distanciamento da origem formadora das instituições elimina para o ser humano comum a familiaridade e a transparência de seu caráter de produto humano. Sua origem em ações

humanas torna-se opaca, assim como a possibilidade de interferência e transformação. As tipificações se cristalizam e ganham aparência de natureza. Um mundo específico, de determinado lugar e época, torna-se “o” mundo para aqueles que nele nascem e o recebem, sem que considerem a origem das tipificações em particulares ações humanas anteriores.

Para o casal Mattelart, por exemplo, a era da sociedade da informação é a era da produção de “estados mentais”. Seria, portanto, necessário refletir de uma maneira diferente sobre a própria questão da liberdade e da democracia. A liberdade não poderia se restringir ao direito de exercer a própria vontade. A liberdade também consistiria no direito de dominar o processo de formação das vontades – dos processos de socialização, diríamos. (MATTELART, 1999, p. 187.) Reflexão semelhante foi empreendida pelo filósofo italiano Gianni Vattimo, para quem a sociedade contemporânea está longe de ser “mais esclarecida, mais educada, mais consciente de si” (VATTIMO, s.d., p. 14 e 19).

Essas questões relativas aos meios de comunicação tiveram expressão, por exemplo, no âmbito da pedagogia. McLuhan, por exemplo, enuncia o que terminou por motivar ações de “media literacy”<sup>28</sup> em diversos países:

Poucos estudantes conseguem adquirir proficiência na análise de jornais. Ainda menos têm capacidade para discutir com inteligência um filme. Ser articulado e perspicaz a respeito das questões e informações correntes é a marca que distingue um homem educado. (MCLUHAN, 1974, p. 19)

Tais preocupações encontraram no âmbito dos teóricos da comunicação, tentativas de superação da alienação relativa aos modos de operação dos meios de comunicação, em vista de sua atuação nos processos de socialização, de formação das

---

28 Programas pedagógicos destinados a habilitar crianças e jovens a ler e interpretar os meios de comunicação de massa criticamente, com mais consciência de sua construção humana orientada por intenções definidas, com o objetivo de promover leituras específicas.

vontades, de construção social da realidade. Uns (segundo Eco, os mais otimistas) acreditam na possibilidade de transformação das mentalidades pela transformação das mensagens, pelo controle das fontes produtoras de mensagens e dos canais transmissores.

Outros, como Eco, se concentraram nas possibilidades de decodificação crítica das mensagens dos meios de comunicação, pelos receptores: Por mais que uma fonte codifique uma mensagem e a envie por determinado canal de comunicação, essa mensagem é recebida e ativamente decodificada pelo receptor, segundo processos que não são expressamente controlados pela fonte codificadora. Isto é, ao leitor da mensagem aparentemente restaria uma liberdade ainda, a de ler a mensagem de modo diferente do intentado pela fonte. A mensagem dos meios de comunicação, consideradas suas múltiplas possibilidades de interpretação, não podem ser totalmente controladas.

A partir dessa perspectiva, um slogan, uma matéria de jornal, um programa de televisão, um discurso político, um decreto ou lei podem ser lidos de modo diferente do intentado pela produtor da mensagem, quando lidos por pessoas do interior do país, da periferia de um centro urbano, de um grupo marginal no universo simbólico vigente (um intelectual, por exemplo).<sup>29</sup> Pois as mensagens são lidas pelos receptores segundo códigos que se constroem na situação social em que a pessoa vive, segundo os processos de socialização vividos e as condições psicológicas do momento. No entanto, as diferentes interpretações de mensagens e objetos são em sua maioria casuais.

Segundo Eco, a luta contra o universo tecnológico da comunicação tem um

---

29 Em HIRSCHMAN et THOMPSON, 1997, os autores reconhecem as “estratégias interpretativas” dos leitores dos meios de comunicação de massa, e chegam a recomendar aos publicitários, que deviam se ocupar de uma administração dos meios de comunicação de massa e uma instrumentalização do código cultural, segundo o qual os leitores decodificam as mensagens (publicitárias, no caso). Adicionalmente, os autores alertam para as mudanças no conhecimento dos consumidores sobre persuasão e aconselham comedimento no uso dessas técnicas, porque, uma vez detectadas pelos consumidores, estes passam a resistir.

problema: o recorrer-se à estratégia. Ocupar os cargos de direção dos meios de comunicação de massa pode ter resultados para quem deseje sucesso político e econômico, mas Eco desconfia que não seja suficiente para quem “espera poder dar novamente aos seres humanos uma certa liberdade diante do fenômeno total da Comunicação”. (Eco, *idem*, p. 173.)

A alternativa à solução estratégica seria a solução de guerrilha. Uma solução que, ao contrário da Fonte central e industrializada, seja um sistema de comunicação complementar capaz de atingir cada ser humano isolado para discutir a mensagem que chega, à luz dos códigos de chegada, confrontando-os com os de partida. Diferentemente de iniciativas como as de “media literacy” – programas promovidos e conduzidos no âmbito das instituições de educação formal – Eco propõe uma ação descentralizada, desprovida de coordenação, difusa. Uma atuação “onde a comunicação chega” – junto aos leitores.

Umberto Eco pensa na possibilidade de alcançar o público para discutir a mensagem de um meio de comunicação de massa. Dessa forma, o sentido da mensagem poderia ser alterado. Poderia-se impelir o público a controlar a mensagem e suas possibilidades de leitura, inverter significados, mostrar que uma mensagem pode ser interpretada de diferentes maneiras, que há diferentes leituras possíveis e diferentes textos a ler por trás de uma mesma mensagem. Poderia-se renovar continuamente a interpretação das mensagens e reintroduzir uma dimensão crítica na recepção passiva.

Quanto aos modos dessa guerrilha, Umberto Eco não faz sugestões, a não ser referências aos modos não tecnológicos da contracultura hippie e dos *meetings* de estudantes, deixando em aberto para a investigação os modos de realização da guerrilha semiológica.

### **A guerrilha semiológica como modo de atuação do servidor público**

Entendemos que um dos modos da guerrilha semiológica ou cultural sugerida

por Umberto Eco pode estar presente no modo de atuação do servidor público, se considerarmos as seguintes questões.

A proposta de guerrilha semiológica é contra uma ordem significativa, a indústria cultural, de magnitude muito superior a qualquer pessoa isolada. Na administração pública, o servidor público comum se depara com uma ordem institucional burocrática que precede sua existência, que forma especialistas, se reproduz nas relações sociais, e que também lhe sobrepuja as possibilidades de contraposição.

A guerrilha semiológica é uma proposta de ação de exame crítico dos códigos de construção das mensagens dos meios de comunicação de massa, à luz dos procedimentos e interesses particulares que orientaram sua produção.

No âmbito da administração pública, a guerrilha, portanto, poderia se configurar como uma postura crítica de cada servidor, que promoveria um exame dos pressupostos de cada processo e regra. Isso poderia se materializar em pesquisas sobre o contexto histórico e social da produção das regras e processos em que está envolvido e de qualquer ordem institucional.

Este modo de ação consistiria tanto na realização de uma leitura crítica por parte do próprio servidor, com relação às questões diretamente relacionadas a seu ofício como servidor público, quanto por uma atuação crítica em suas próprias atuações e nas mensagens em que produz. Isto é, com a guerrilha semiológica não se descarta o papel do servidor público como fonte produtora de mensagens, que podem, com base nos mesmos fundamentos que motivam a guerrilha, incorporar uma dimensão crítica com relação ao universo simbólico em que são produzidos e o caráter humano e sujeito à transformação.

Quanto aos canais da guerrilha semiológica na administração pública, esta seria

adicionalmente empreendida nos interstícios e nos espaços disponíveis à comunicação, como numa conversa, num debate e em comunicações informais.

Isto é, a guerrilha se realizaria nas comunicações e nos discursos oficiais em que, para garantir a defesa do interesse público, o servidor pode expor os resultados de suas pesquisas, e oferecer diferentes interpretações para questões que podem até ser consideradas como inevitáveis, óbvias, reificadas. Este modo seria o equivalente à produção de mensagens que fomentam leituras críticas e diferentes interpretações, pelo fornecimento de subsídios que evidenciem o caráter histórico e transitório de todo aspecto do subuniverso da administração pública. Isto é, pelo estímulo de perspectivas críticas, pela afirmação de que múltiplas interpretações são possíveis e que, sendo produtos humanos, podem e devem ser sujeitos a revisão e transformação.<sup>30</sup>

No caso da atuação do servidor público federal, esta seria empreendida nos interstícios disponíveis nas estruturas burocráticas de dois pontos de vista. As motivações éticas e a responsabilidade atribuídas ao servidor público o conferem espaço de manifestação e crítica nos próprios processos institucionalizados. Esta atuação seria uma reação à hierarquização e subordinação do servidor comum às estruturas burocráticas de controle, nos espaços que talvez simplesmente não sejam utilizadas – nos casos em que o servidor se conforma ao papel de empregado, que tem um compromisso com o patrão e que se esforça por ser eficiente e contribuir com a melhoria dos processos de sua organização.

---

30 Neste âmbito o uso da linguagem pode ser útil, pelo uso e substituição de palavras e expressões que restaurem dimensões perdidas e evidenciem os contextos da construção da realidade. Por exemplo, substituir o termo “patente” pela expressão “privilégios de patente”, que reintroduz o termo “privilégio”, presente no texto constitucional e em todos os textos jurídicos desde a origem dos sistemas de privilégios de invenção, mas subtraído das leis e do discurso oficial mais recente. Com isso, pode-se sutilmente incentivar a leitura dos sistemas de privilégios pela restauração da dimensão arbitrária da concessão dos privilégios de patente, que não são fundamentados, como hoje pode parecer, em um direito natural do inventor ou do criador, mas são instrumentos de políticas públicas específicas, com objetivos específicos.

A segunda possibilidade de atuação nos interstícios, seria uma atuação formal no âmbito das relações informais. Em lugar do *meeting* de estudantes, este poderia ser a conversa com colegas fora de uma reunião (como já acontece). Seria, porém, uma atuação de reflexão crítica e discussão sobre os pressupostos que orientam a construção da realidade e a atuação dos próprios servidores, com relação à defesa do interesse público e do bem comum (resguardadas as múltiplas interpretações que esses valores podem ter). Envolveria a reflexão e expressão dos contextos sociais de produção de realidade e de reinterpretação das relações sociais – motivadas pelos compromissos éticos do servidor público – baseada nas interações face-a-face referidas por Berger e Luckmann. Pois, se “o veículo mais importante da conservação da realidade é a conversa” (BERGER E LUCKMANN, 2004, p. 202), talvez o veículo mais importante para transformar a realidade também seja a conversa.<sup>31</sup>

Portanto, parafraseando Umberto Eco, redigimos nos parágrafos a seguir uma proposta de guerrilha semiológica como modo de ação do servidor público, alternativa e complementar à participação na gestão.

Propomos uma ação para impelir o servidor público a controlar a criação e reprodução de significados e suas múltiplas possibilidades de interpretação no âmbito das organizações públicas. Justamente enquanto as organizações burocráticas prevêem uma só ordem institucional e um só universo simbólico que chega a um público disperso (no país, na administração pública como um todo, em cada instituição), os servidores públicos precisam ser capazes de desenvolver sistemas de comunicação complementar para discutir a produção de significados, mensagens, regras, procedimentos etc, que chegam como completos e

---

31 E dois livros de Theodore Zeldin (1999 e 2001) contribuem com uma perspectiva histórica sobre as mentalidades e sobre a conversação como meio de produção de novas leituras do mundo, da relações sociais e da própria identidade.

acabados (segundo uma ideologia da competência, segundo um universo simbólico e uma ordem institucional histórica e socialmente produzidos), confrontando-se com seus pressupostos e a relatividade de seu caráter humano.

É preciso reintroduzir uma dimensão crítica na recepção passiva dos significados produzidos e reproduzidos pela ordem institucional, ao mesmo tempo em que se deve escapar às suas tentativas de cooptação e integração significativa no universo matriz. E isso, por meio de ações concretas tanto na atuação formal e oficial, quanto na atuação nos interstícios da ordem institucional, em sistemas e modos de comunicação que restaurem o papel de autor e leitor ativo para o servidor público comprometido com a defesa do interesse público e do bem comum.



## **Capítulo 4 – Participação na gestão, guerrilha semiológica e construção social da realidade: Uma articulação dos conceitos**

O arcabouço teórico desenvolvido por Berger e Luckmann, conforme apresentado no primeiro capítulo, têm um potencial explicativo útil para compreender não só a ordem social em geral, como também as teorias de participação na gestão e suas críticas a partir de uma perspectiva histórica, considerando-se particularmente seu caráter de construção social, isto é, como produto da atividade humana. A partir desta perspectiva, pode-se ainda conceber uma aplicação das premissas e propostas de guerrilha semiológica ao campo da administração pública.

No construtivismo social, a realidade é a da vida cotidiana, que se impõe sobre outras esferas da vida como a realidade normal, evidente. Essa realidade é pré-ordenada pela linguagem usada na vida cotidiana, no âmbito de uma ordem de sentidos que atribuem significados à realidade experimentada. Essa ordem de sentidos e tipificações que orienta a apreensão, experiência e interação na vida cotidiana é o universo simbólico matriz, construído ao longo do tempo no curso de interações sociais, conforme apresentamos no primeiro capítulo.

O universo simbólico matriz abrange todo o conhecimento e um sistema de legitimações que encontra uma correspondência na ordem social, uma objetivação, também construída como parte de processos dialéticos, em que as relações sociais têm uma expressão na construção da realidade e a realidade ordena as interações sociais.

A linguagem e todas as suas fixações, seus suportes, se tornam os repositórios dos significados e experiências, que podem ser preservados e comunicados às gerações

futuras. Tal preservação e reprodução, no entanto, ocorrem de um modo objetivado, em objetos até, e distanciados do “local” geográfico, temporal e afetivo de sua construção. Assim, a linguagem que comunica uma ordem simbólica está presente de forma naturalizada e anônima na arquitetura das edificações, nas geografias urbanas, nos códigos de vestuário, na norma culta da língua, nas relações sociais, nos papéis, nos saberes autorizados etc.

Essa ordem social precede o nascimento humano. E nessa ordem social o ser humano é socializado. A socialização primária, embora fundamental na formação humana, não é final ou irreversível. As socializações secundárias, isto é, as interações sociais, os processos de aprendizagem, a mediação de aspectos da realidade cotidiana antes inacessíveis ou distantes dão continuidade tanto aos processos de formação humana quanto, dialeticamente, aos processos de construção, manutenção e transformação da realidade e dos universos simbólicos em que cada pessoa vive.

Os processos de educação formal, como os cursos universitários, são integrantes desse processo de formação e construção social da realidade. Assim como o são as experiências da vida cotidiana, as interações sociais e a vivência em ambientes de trabalho. Todas essas instâncias contribuem, com mais ou menos intencionalidade, na formação de hábitos, padrões e tipificações que se constituem nos processos de institucionalização.

A identificação da formação de nível superior em administração e a vivência do servidor público no desempenho de seu ofício como instância de processos de socialização e institucionalização, permitem uma reflexão crítica com base nos conceitos desenvolvidos por Berger e Luckmann quanto à naturalização e distanciamento das instituições, por exemplo.

Também se torna útil a identificação das instituições na vida cotidiana em termos de seu poder orientador e coercitivo da conduta humana, quanto às possibilidades de

desinstitucionalização, em vista do caráter dialético de sua construção, sempre em relação à conduta humana, que pode produzir, reproduzir ou transformá-la. Isto é, a conduta do servidor público no desempenho de seu ofício, como possível modo de reprodução de instituições e de uma ordem social, passa a ser objeto da responsabilidade do servidor quanto à defesa do interesse público. A ordem social retorna ao domínio da influência e, conseqüentemente, responsabilidade daquele que não pode se isentar de uma reflexão crítica quando se trata do interesse público. Não é mais possível isentar-se da possibilidade de escolher a transformação das instituições, quando constata-se que esse produto humano é inadequado às relações sociais e problemas contemporâneos, se são anacrônicas, se não atendem o interesse público. Pois se a ordem social existe unicamente como produto da atividade humana, ela perdura somente por causa da atividade humana que a reproduz.

Nesse processo a interação social e a linguagem tem uma relevância específica. A interação, como o processo em que a própria realidade é construída, mantida e modificada. E a linguagem, como o meio pelo qual a comunicação se estabelece, por meio do qual a interação é possível — tanto a interação face-a-face quanto a interação à distância (geográfica e temporal).

Com base nessa perspectiva, apresentamos no capítulo 2 algumas raízes históricas do participacionismo, como ilustração das origens humanas de formação das instituições no campo da gestão em geral e da administração pública em particular. Isto é, pode-se identificar na tradição, valores, filósofos ocidentais raízes do conhecimento que orienta a formação das organizações contemporâneas — como na heterogestão, na escola das relações humanas — e, inclusive, na crítica às teorias organizacionais e à proposição de alternativas, por meio da co-gestão e da autogestão (cujo exemplo iugoslavo é bastante

ilustrativo do caráter convencional, histórico e socialmente localizado da origem das instituições, do conhecimento, legitimações de um dado universo simbólico).

As críticas ao participacionismo, quanto à sua burocratização, exclusão e modos de cooptação, também se ajustam ao arcabouço teórico do construtivismo social, como modos de modificação da ordem institucional vigente diante das incongruências dessa ordem com relação aos problemas sociais que ela se proponha eliminar. E mesmo as soluções às incongruências da heterogestão, pela via da participação, se revela muitas vezes como modo de cooptação e integração das pessoas a uma nova ordem institucional (que ainda serve, mais sutilmente, a interesses semelhantes aos que deram origem à gestão como área do conhecimento autorizado, científico). As incongruências também se revelam em nível mais profundo, como na crítica de Michels e Tragtenberg a tentativas de democratização e participação, em vista do caráter oligárquico e antitético da burocracia.

Diante das limitações das soluções burocratizadas, a responsabilidade do servidor público impõe a busca por uma alternativa para garantir a defesa do interesse público e a correspondente possibilidade de modificação da ordem institucional, conforme necessário.

É a partir dessas perspectivas que concebemos a guerrilha semiológica como alternativa complementar ao participacionismo, como modo de atuação que se contrapõe à gestão e às teorias organizacionais tradicionais, como modo não-burocratizado e não-institucional (embora possa dar origem a uma nova ordem institucional) e modo anti-positivista<sup>32</sup> de atuação. Um modo de atuação que se orienta pela investigação das origens sociais e históricas da construção social da realidade. Que confronta<sup>33</sup> os códigos oficiais com

---

32 Anti-positivista apenas na medida em que se propõe como anti-determinista, pelo reconhecimento de suas próprias incertezas e relatividade e por seu posicionamento exterior a uma ordem social maciça e organizada.

33 Confronto esse, concebido em termos de valores e de uma concepção da ordem social que também pode se

seu contexto social original, considerando seu caráter histórico e de produto social, humano. Que reconhece o espaço não-institucionalizado e as possibilidades de desinstitucionalização como local de sua atualização. Que reconhece na linguagem um repositório dos universos simbólicos e da ordem institucional vigente.

Essa guerrilha, portanto, consiste em buscar e oferecer indícios de que as tipificações são construções sociais (não expressão de uma ordem ontológica superior) que podem não se adequar aos problemas sociais existentes, que podem não representar a defesa do interesse público.

Busca-se na guerrilha romper o anonimato das tipificações, quanto à sua origem, pela reaproximação do seu caráter de construção social dos conceitos, valores e significados

Nesse contexto, as interações face a face, ou a maior proximidade de uma interação mediada por menos etapas de comunicação (como na escrita), permite um acesso mais maciço e contínuo aos indícios da inadequação das tipificações, e naturalizá-las e desnaturalizar e desreificar a ordem institucional. Seria possível reaproximar as pessoas da origem formadora das instituições, distante no tempo e no espaço, recuperar as biografias pessoais e os interesses particulares que permitem transcender a exterioridade independente que as instituições aparentam ter; aumentar a compreensão do mundo que produziu as instituições que nos precederam; e desnaturalizar e recuperar o caráter convencional das formações sociais, como se pode compreender facilmente com relação à linguagem falada. A

---

inscrita em seu próprio universo simbólico matriz que orienta e justifica a realidade e legitima essa guerrilha. Embora não sejam objeto dessa dissertação, tais justificativas e a lógica que sustenta tal guerrilha se encontra nos fundamentos do participacionismo, a saber, a teoria da igualdade das pessoas.

guerrilha seria a consubstanciação das ações concretas dos seres humanos com o objetivo de modificar os universos socialmente construídos.

Igualmente – como nos processos de institucionalização, os papéis exercidos na vida cotidiana que podem, pelo hábito, tornar convenções em naturais e certas – as interações sociais e o desempenho de novos papéis, que não se conformam à ordem institucional vigente, poderiam mediar a apresentação das incongruências decorrentes do caráter convencional que (por anacronismos, por exemplo) podem revelar a inadequação de determinada instituição em vista dos problemas ou dos interesses atuais (como o interesse público).

## Capítulo 5 – Uma ilustração exploratória

A fim de explorar a possibilidade de ressonância das preocupações e da proposta aqui apresentada com a realidade da administração pública federal no Brasil, efetuamos uma breve exploração em busca de indícios que pudessem ilustrar as questões apresentadas e indicar a pertinência de futuras pesquisas sobre este tema e de problemas correlatos.

Submetemos um questionário a um grupo de 14 servidores públicos de uma autarquia do governo federal, a fim de identificar o senso comum a respeito de alguns aspectos da participação na gestão e a relação dessa percepção com a possibilidade do servidor público influir na direção de uma organização e na produção de soluções para um problema da organização.

Enfatizou-se que a resposta não precisava ser baseada em conhecimento científico. O que interessava era a opinião de cada servidor a respeito das questões apresentadas. As opções de resposta, foram, concordo, discordo e não sei.

O quadro 1 reproduz as afirmações apresentadas aos servidores consultados e as respectivas respostas.

Quadro 1 – Afirmações da ilustração exploratória

Afirmações		Concordo	Discordo	Não sei
1	Sem sistemas formais de participação, os meios de um servidor influenciar a direção de uma organização são extremamente limitados.	71,43%	14,29%	14,29%
2	Com a gestão participativa, o servidor público compartilha os destinos de sua organização e na prática se torna um de seus dirigentes.	64,29%	35,71%	0,00%
3	Mesmo em sistemas de gestão participativa em que os	85,71%	7,14%	7,14%

<b>Afirmações</b>		<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não sei</b>
	servidores são ouvidos e suas opiniões são levadas em consideração, em última instância a responsabilidade pelas decisões e gestão da organização é dos dirigentes.			
4	Os modelos de participação representativa são os mais eficientes, pois permitem a participação das pessoas, sem as complexidades da participação direta com grande número de pessoas.	42,86%	21,43%	35,71%
5	A escolha de representantes em sistemas de gestão participativa deve ser baseada na competência, formação e experiência.	57,14%	21,43%	21,43%
6	O principal critério para avaliar a qualidade da contribuição dos servidores deve ser a qualificação técnica dos argumentos apresentados.	35,71%	42,86%	21,43%
7	Mesmo em sistemas de gestão participativa é necessário haver hierarquia, definição clara de papéis e procedimentos de participação pré-estabelecidos.	85,71%	14,29%	0,00%
8	A participação de qualidade pode e deve servir de base para a indicação e escolha de novos dirigentes.	78,57%	7,14%	14,29%
9	A existência de sistemas de participação serve de estímulo aos servidores que, revestidos de responsabilidade e sendo ouvidos, também se aplicam com maior engajamento em suas atividades.	78,57%	14,29%	7,14%
10	Os espaços de expressão de opinião e pensamento em uma organização sem sistemas de participação implantados são limitados e de pouca repercussão.	71,43%	7,14%	21,43%
11	Os sistemas de participação são o meio mais democrático de produzir consenso sobre uma solução para os problemas de uma organização.	57,14%	14,29%	28,57%
12	Os sistemas de participação são o meio mais eficaz de produzir consenso sobre uma solução para os problemas de uma organização.	42,86%	21,43%	35,71%
13	Em processos decisórios nos quais um servidor não está diretamente envolvido (em virtude de sua função), o melhor meio para afetar seu resultado são os sistemas de participação.	64,29%	14,29%	21,43%
14	Fora de sistemas de participação, um servidor não dispõe de meios para influenciar a direção de uma organização pública.	35,71%	57,14%	7,14%
15	Fora de sistemas de participação, os meios eficazes para influenciar a direção de uma organização pública são praticamente inexistentes.	42,86%	42,86%	14,29%



<b>Afirmações</b>		<b>Concordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não sei</b>
16	Na falta de uma estrutura formal de participação, a expressão de opiniões em interações informais são insuficientes para influir na definição de soluções e na direção de uma organização.	64,29%	21,43%	14,29%
17	As estruturas organizacionais são fixas e rígidas, de maneira que é preciso estruturas organizadas e formalizadas para que a contribuição dos servidores possa influir na direção da organização e na definição de soluções.	64,29%	14,29%	21,43%
18	As leis e regras são resultado de um esforço intelectual humano. Portanto, elas podem e devem ser alteradas ou suspensas a qualquer momento, sempre que se perceba que são inadequadas ou prejudiciais.	78,57%	14,29%	7,14%
19	As organizações são construções humanas e é possível que sejam alteradas por aqueles que nelas trabalham, mesmo que sejam trabalhadores sem cargos de direção e mesmo na ausência de sistemas de participação.	71,43%	7,14%	21,43%
20	As atividades individuais de um servidor são insuficientes para influir na direção de uma organização, se não houver canais formalizados de participação e contribuição.	78,57%	21,43%	0,00%

O grupo A de afirmações (1 a 13, 16, 17 e 20) foram formuladas a fim de identificar se o senso comum a respeito da gestão de organizações públicas e do ofício do servidor público são compreendidos e percebidos, pelos servidores consultados, nos mesmos termos das teorias organizacionais tradicionais. Nesses casos, a resposta “concordo” a qualquer destas afirmações indicaria um alinhamento às teorias organizacionais tradicionais em que não só a formalização, a hierarquia, a definição de regras e a legitimidade (eficiência, eficácia e caráter democrático) dos métodos participacionistas são reconhecidos como verdadeiros, mas a ideologia da competência atua como diretriz que coopta e integra esforços e motivações participacionistas nas estruturas organizacionais estabelecidas segundo o universo simbólico e a ordem institucional vigente.

O grupo B de afirmações (14 e 15) foram formuladas para identificar se o senso comum comporta percepções que admitem alternativas aos modelos participacionistas. Uma

resposta “concordo” indicaria um alinhamento com as teorias tradicionais, e uma falta de perspectiva com relação a alternativas. Uma resposta “discordo” indicaria que se acredita em alternativas viáveis para além das estruturas participacionistas.

O grupo C de afirmações (18 e 19) foram formuladas para identificar se o senso comum comporta a percepção do caráter humano das construções sociais. Uma resposta “concordo” indicaria que entende que as organizações e as relações nelas estabelecidas (regras, processos etc) podem e devem ser revistos e transformados. Uma resposta “discordo” à afirmação 18 poderia indicar uma perspectiva compatível com o positivismo jurídico. E uma resposta “discordo” à afirmação 19 poderia indicar uma descrença na relevância da atuação de servidores comuns (sem cargos de direção, chefia ou assessoria) para influir significativamente como servidor público, na ausência de sistemas de participação.

Os dados dessa ilustração expressam alguns indícios de contradições, que confirmam alguns pressupostos dessa pesquisa. As respostas ao grupo A de afirmações indica em sua maioria um alinhamento com as teorias organizacionais tradicionais, ou seja, uma conformidade com o universo simbólico e a ordem institucional vigente, que impõe limites à atuação individual sem constrangimentos explícitos ou físicos.

Nesse grupo, porém, houve um maior (35,71%) número de respostas “discordo”, com relação à afirmação 2: Com a gestão participativa, o servidor público compartilha os destinos de sua organização e na prática se torna um de seus dirigentes.

Isso pode ser um indício de limites do poder de cooptação e integração de sistemas participacionistas. Particularmente quando se trata de questões que envolvem alto grau de significação pessoal, como o ofício do servidor público, que se reveste de responsabilidade pessoal com relação aos resultados de seu trabalho, e não por causa do medo

do desemprego (ainda que possa ser por motivações de promoção pessoal). Todavia, as respostas “discordo” indicam que há um distanciamento que sistemas de participação não podem suprir.

Nesse mesmo grupo, ainda maior foi a discordância (42,86%) com a afirmação 6: O principal critério para avaliar a qualidade da contribuição dos servidores deve ser a qualificação técnica dos argumentos apresentados.

Essas respostas são minimamente indício de que não há uma subserviência necessária a um padrão técnico (único) que possa ser adequadamente aplicado como critério de avaliação do trabalho de um servidor. Adicionalmente, pode-se considerar que essa discordância seja a expressão da percepção de que há argumentos que não se alinham aos padrões de excelência (as melhores práticas) mas que mantém sua validade e qualidade.

No grupo B de afirmações (14 e 15), houve uma mudança no perfil de concordância e discordância – 35,71% concordaram com a afirmação 14 e 57,14% discordaram dela: Fora de sistemas de participação, um servidor não dispõe de meios para influenciar a direção de uma organização pública.

Da afirmação 15 – Fora de sistemas de participação, os meios eficazes para influenciar a direção de uma organização pública são praticamente inexistentes – 42,86% concordaram e 42,86% discordaram.

Nestes casos, discordar (57,14% e 42,86%) seria um indício da percepção de que há alternativas aos sistemas de participação. E concordar (35,71% e 42,86%) seria um indício de que o servidor não conhece ou acredita em alternativas aos modelos participacionistas. Essas respostas podem ainda ser indício de que ações de guerrilha

semiológica podem ser exploradas e há abertura no senso comum para ações alternativas aos sistemas formais de participação.

As afirmações do grupo C apresentaram um grau alto de concordância e servem como indício de que existe uma percepção de que as instituições formais têm um caráter humano, social e historicamente determinado, e que está sujeito a revisões e transformações.

A concordância com a afirmação 19 pode ser também indício de que servidores comuns, sem cargos de direção, chefia ou assessoramento, percebem que podem ter uma atuação que promova a transformação. O que pode ser indício do grau de significação que atribuem à sua atuação individual, o que talvez possa ser explorado por meio de ações de guerrilha semiológica.

## Conclusão

Entendemos que o construtivismo social pode fornecer categorias analíticas úteis aos estudos organizacionais, em particular para compreender as propostas de participação na gestão criticamente, especialmente quanto às suas limitações em um contexto social e histórico ampliado.

As influências do construtivismo social e das correntes subjetivistas em outros ramos das ciências humanas confirmam a possibilidade de intercâmbio e contribuições interdisciplinares que podem agregar aos estudos organizacionais perspectivas novas e inspiradoras.

Entendemos que este é o caso das teorias da comunicação, em particular da perspectiva crítica dos meios de comunicação de massa, dos processos de socialização e construção social da realidade. E, no caso específico aqui sugerido, a guerrilha semiológica guarda possibilidade de futuras pesquisas quanto à sua viabilidade como modo de atuação do servidor público comum, considerados os valores e o menor grau de alienação que pode motivar uma atuação desse gênero (como guerrilha, não-institucionalizada, de iniciativa pessoal), porque o compromisso com a defesa do interesse público e do bem comum são iniciativas que devem ser assumidas por cada servidor público, independentemente de qualquer tipo de pressão e constrangimentos impostos pelas estruturas organizacionais em que atua.

Assim, é preciso explorar os usos, atuais e possíveis, da linguagem e da retórica no discurso oficial e no discurso organizacional, como modo de guerrilha semiológica. É preciso refletir sobre os contextos histórico-culturais e os interesses particulares de cada

conjunto de conhecimentos legitimadores de determinada ordem institucional. É preciso incentivar ações dos servidores que não se mantenham subservientes à ideologia da competência.

Além dessas possibilidades, entendemos que pesquisas futuras podem ser realizadas a fim de examinar o contexto social e cultural brasileiro quanto à sua viabilidade em relação à guerrilha semiológica conforme enunciada aqui e conforme ações concretas que possam ser concebidas. O que pode conduzir a outras investigações sobre diferentes possibilidades de atuação do servidor público, em virtude das especificidades do universo simbólico nacional.

Por fim, entendemos que as perspectivas estabelecidas pelos conceitos e teorias de Berger e Luckmann tanto contribuem para uma análise crítica do participacionismo, no âmbito de uma ordem e tradição de estudos organizacionais e de um universo simbólico da administração pública, quanto contribuem como subsídios para a elaboração de modos de atuação do servidor público. Uma atuação que pode tanto explorar as contradições e interstícios dos universos e subuniversos simbólicos e das ordens institucionais, em vista de seu caráter humano, quanto se basear nos conceitos de interações social e da dialética dos processos de construção social da realidade.

Da mesma forma, é viável a transposição do conceito de guerrilha semiológica para o âmbito da administração pública. Conceito proposto por Umberto Eco inicialmente como uma reação aos usos dos meios de comunicação de massa e sua atuação na produção de estados mentais, na formação das vontades e nos processos de socialização em geral. Mas que, em vista de ser erguida em fundamentos que se alinham com os conceitos e a teoria de Berger

e Luckmann, também pode ser aplicada em outras áreas em que processos de socialização se desenvolvem, estados mentais são formados, mantidos e alterados.

Tanto no âmbito da comunicação e da relação com os meios de comunicação, quanto no âmbito das organizações públicas, da relação com os discursos oficiais e as teorias e técnicas de gestão, a questão da alienação se apresenta. E a proposta de guerrilha semiológica – como reação à alienação, como retomada da autonomia no ofício do servidor, reintrodução de uma dimensão crítica dos empreendimentos humanos, e compreensão da relatividade social e cultural desses empreendimentos – se revela válida.

## Referências bibliográficas

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004. 24ª edição.

BARKER, J. R. (1993). **Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams**. Administrative Science Quarterly, v.38, pp. 408-437.

**BÍBLIA SAGRADA**. Traduzida por João Ferreira de Almeida. Revista e atualizada no Brasil. 2. ed. Barueri-SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao\\_Compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao_Compilado.htm)>

Acesso em: 30 de junho de 2005.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética

Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em:

<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm)> Acesso em: 30 de junho de

2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no

âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm)> Acesso em: 30 de junho de

2005.

BURREL, Gibson, et MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and organizational analysis: elements os the sociology of corporate life**. London: Heinemann. s.d.

CARVALHO, Rosimeri. **Controle organizacional: evolução, transformações e**



- perspectivas.** Anais do II ENEO, Recife, 2002.
- CARVALHO, Rosimeri et ALCADIPANI, Rafael. *As transformações do controle na Siderúrgica Riograndense – uma análise foucaultiana.* **Organizações & Sociedade**, v.11, n.29, p.81-96, 2004.
- DANTAS, José da Costa. *Alienação e participação.* **Revista de Administração Pública.** 22(2) p. 30-51. Rio de Janeiro, abr./jun. 1988.
- DWECK, Carol S. *The Secret to Raising Smart Kids.* **Scientific American Mind.** Dezembro, 2007. Disponível em: <<http://www.sciam.com/article.cfm?id=the-secret-to-raising-smart-kids&print=true>> Acesso em: 29 de novembro de 2007.
- ECO, Umberto. **Viagem na irrealidade cotidiana.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.
- FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba: Criar, 1985.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1995
- FOUCAULT, Michel. **Power.** V. 3. New York: The New Press, s.d.
- GUILLERM, Alain et BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- HARALAMBOS, Michael et HEALD, Robin. **Sociology: Themes and perspectives.** London: University Tutorial Press, 1980.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C. et THOMPSON, Craig J. *Why media matter: toward a richer understanding on consumers' relationships with advertising and mass media.* **Journal of Advertising.** 22-MAR-1997.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem.** 21, ed, rev. Rio de Janeiro: Editora

- Guanabara Koogan, 1986.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 16. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- LIMA, Lauro de Oliveira. *Mutações em educação segundo McLuhan*. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- MCLUHAN, Herbert Marshall. **Mutations 1990**. Paris: Meme, 1969,  
\_\_\_\_\_. *Aula sem paredes*. In: MCLUHAN, Herbert Marshall et CARPENTER, Edmund (org.). **Revolução na comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. **Participação na gestão: O discurso oficial brasileiro**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, 1987.
- MATTELART, Armand e Michèle. **História das teorias da comunicação**. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- MICHELS, Robert. *Democracy and the iron law of oligarchy*. In: SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven et JANG, Yong Suk. **Classics of Organization Theory**. 6.ed. s.l.: Wadsworth Publishing, 2004.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão: novas formas de administração**. São Paulo: Brasiliense, 1982.  
\_\_\_\_\_. *A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável*. **Revista de Administração de Empresas**. 23(1) Rio de Janeiro: FGV, 1983. p. 23-36.  
\_\_\_\_\_. **O que é burocracia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.  
\_\_\_\_\_. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: FGV/EAESP, s.d.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Autogestão: a experiência empresarial iugoslava*. **Revista de**

- Administração Pública**, Rio de Janeiro, 14(1): 7-24, 1980.
- OUTHWAITE, William; et BOTTOMORE, Tom. (eds.) **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.
- QUEIROZ, Bertino Nóbrega de. **A autogestão iugoslava**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- RIBEIRO, João. **O que é positivismo**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- ROUSSEAU, Jean Jaques. **Discours sur l'origine et les fondemens de l'inégalité parmi les hommes**. Amsterdã: Marc Michel Rey, 1755.
- \_\_\_\_\_. **Du contrat social, ou principes du droit politique**. Lyon: De l'Imprimerie Amable Le Roy, 1792.
- SINGER, Paul. **O que é socialismo, hoje**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.
- TENORIO, Fernando Guilherme. *O mito da participação*. **Revista de Administração Pública**. 24(3): p. 162-4. Rio de Janeiro, mai./jul. 1990.
- \_\_\_\_\_. **Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional**. 2. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3. ed. rev. São Paulo: Ed. UNESP. 2005.
- \_\_\_\_\_. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. rev. São Paulo: Ed. UNESP. 2006.
- VATTIMO, Gianni. **A sociedade transparente**. Lisboa: Relógio D'Água, s.d.
- VENOSA, Roberto. *A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia*. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro,

22(2): 23-36, 1982.

ZELDIN, Theodore. **Uma história íntima da humanidade**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Record, 1999.

\_\_\_\_\_. **Conversação**. Rio de Janeiro: Record, 2001.