

1199100810



60

NT

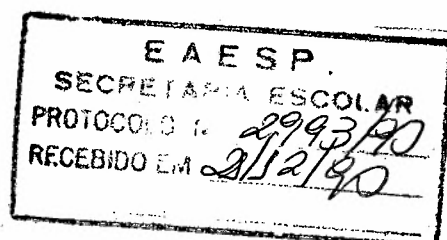
# A IMPORTAÇÃO DE METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL

Banca Examinadora

Prof. Orientador \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAURÍCIO ROQUE SERVA DE OLIVEIRA

A IMPORTAÇÃO DE METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL



Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV - Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Peter K. Spink

SÃO PAULO  
1990

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 14.11	N.º de Chamada 65.011 (81)
N.º Volume 810/91	Registrado por JCR

Des.  
2.1

65.012:: 339.562 (81)

OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de. A importância de metodologias administrativas no Brasil. São Paulo, FGV/EAESP, 1990. 217 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos).

Resumo: Trata da questão da importação de metodologias administrativas no Brasil, abordando-a como um fenômeno social composto de mito. Tais metodologias foram consideradas como mitos no ambiente organizacional brasileiro. Opera uma desmitificação das metodologias baseando-se no método semiológico de Roland Barthes; assim, desmitifica os conceitos de universalidade, cientificidade, racionalidade, neutralidade e modernidade, revelando os elementos do sentido (significado essencial) que são a racionalidade instrumental, a ideologia gerencial e o paradigma funcionalista.

Palavras Chaves: Administração - Brasil - Metodologias Administrativas Importadas - Mito - Ideologia Gerencial.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - METODOLOGIA, CONCEITOS E DEFINIÇÕES	
<i>Semiótica e semiologia</i>	12
<i>O signo</i>	18
<i>Significante e significado</i>	23
<i>Semiótica conotativa e meta-semiótica</i>	24
<i>O mito e a metodologia de Barthes</i>	26
<i>Metodologias administrativas importadas - definição</i>	37
CAPÍTULO 2	
HISTÓRICO DA IMPORTAÇÃO DE METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS	
<i>O contexto: industrialização, desenvolvimentismo, modernização</i>	41
<i>A institucionalização: criação das escolas de administração</i>	50
CAPÍTULO 3 - O MITO DAS METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS IMPORTADAS	
<i>A forma</i>	57
<i>Elementos do conceito</i>	77
<i>Universalidade</i>	78
<i>Cientificidade</i>	80
<i>Neutralidade</i>	82
<i>Racionalidade</i>	84
<i>Modernidade</i>	87
<i>Elementos do sentido</i>	91

<i>Racionalidade instrumental</i>	91
<i>Ideologia gerencial</i>	104
<i>Paradigma funcionalista</i>	130
<i>Abordagem integrada do sentido</i>	141
<i>A significação</i>	147

#### CAPÍTULO 4 - A INSCRIÇÃO DO MITO NO IMAGINÁRIO SOCIAL

<i>Imaginário social</i>	155
<i>Importação, filtragem, reprodução de metodologias administrativas</i>	159
<i>Os modismos, a lógica de mercado</i>	175
<i>Algumas consequências do mito</i>	179

CONCLUSÕES	200
------------	-----

BIBLIOGRAFIA	210
--------------	-----

## **AGRADECIMENTOS**

*Este é um trabalho coletivo.*

*Pode parecer estranho mas, em verdade, este é o momento mais difícil deste trabalho que agora chega ao fim. Como, neste ínfimo espaço, agradecer a todos que para a sua realização contribuíram ? se já é difícil tal façanha realizar, mais difícil é aceitar que poderei esquecer, momentâneamente, de alguém.*

*Nilce C. Serva de Oliveira, que há 33 anos me dá apoio, foi fundamental aliás, como sempre em todos os meus projetos.*

*Maria Constança Cajado e também Ana Paula foram importantíssimas pela força e compreensão nos momentos mais penosos, principalmente. Não há palavras suficientes para agradecê-las.*

*Peter Spink, por tudo ... principalmente por ter tido a coragem de me orientar numa empreitada inovadora e portanto, arriscada.*

*Aos colegas professores Wellington Martins pelas longas discussões e as trabalhosas traduções que para mim elaborou; Paulo Guedes pela paciência em guiar-me nos recursos da informática; Carlos Alci-*

des, Alain Joly e Tânia Fischer, pelo incentivo e preciosos materiais bibliográficos colocados à minha disposição.

Aos professores. Isidoro Blikstein que me abriu as portas ao maravilhoso mundo da semiótica russa, e Arakcy Rodrigues pelas indicações e sugestões, sem as quais este trabalho não teria alcançado a qualidade desejada; o incentivo e a energia que me foram dados por ambos foram marcantes.

Quero ressaltar a dedicação de Marizilda Faio, ser humano raro.

Sem o apoio de José Carlos Santos, José Pimentel Lopes, Gilson Santos e Mércia Saba, não teríamos terminado a tempo.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram indiretamente com suas energias positivas, impossível relacioná-los todos.

Já foi dito que quando queremos algo intensamente "o universo conspira em nosso favor", logo sinto-me como um mero artífice, ponta-de-lança de um esforço conjunto partido de muitas pessoas. Portanto, finalizarei como comecei, reconhecendo que este é um trabalho coletivo.

*"Meu objetivo é sublinhar a necessidade de compreendermos e inserirmo-nos em nossa história específica e singular, para decifrar e decodificar os mitos que nos tornam atores e não autores de nossa história".*

Peter Spink

## **INTRODUÇÃO**

## INTRODUÇÃO

Há quinze anos lidando com administração, dos quais, onze como professor na área de teorias organizacionais colocaram-me frente a um profundo questionamento face à constatação de um amplo processo de importação de metodologias administrativas em nosso país.

Autores como Laura Dantas e Ana Maria Motta Ribeiro (1979), como também Alberto Issao Sugo (1985), abordaram a questão de maneira a sugerir que este processo é relativamente recente no Brasil.

Laura Dantas e Ana Maria Motta Ribeiro dão ênfase à importação de metodologias ocorrida após a sanção da Lei nº 6.297, em 1975, pela qual o governo concede um significativo incentivo fiscal às empresas que realizam despesas com projetos de formação profissional, ao promover a dedução, em dobro, do lucro tributável, destas despesas.

Tal dispositivo legal tornou o mercado de treinamento no Brasil bastante promissor, fato que atraiu várias empresas estrangeiras que instalaram-se diretamente no país, ou associaram-se a empresas nacionais. A importação de metodologias administrativas teria sido decorrente deste fator, ou pelo menos teria chegado a uma amplitude substancial devido a ele, isto é, pela ação das agências de

treinamento nacionais, estrangeiras e associadas. Mesmo sem negar a ação dos centros acadêmicos, as autoras colocam claramente o maior peso do processo importador das metodologias nas agências de treinamento.

Alberto Issao Sugo dá um tratamento antropológico e semiológico à questão da importação das metodologias componentes do chamado sistema administrativo japonês. Apesar de elaborar um estudo brilhante, enfocando o sistema administrativo japonês como um mito, Sugo não relaciona a sua importação com a importação de outras metodologias administrativas. Ao isolar as metodologias japonesas, Sugo não revela com maior amplitude a influência do contexto histórico que originou a importação de todas as metodologias administrativas no Brasil, inclusive as japonesas. Este procedimento acabou por provocar um lamentável "corte" na história, prejudicando um pouco o modelo explicativo e, conseqüentemente, a análise do fenômeno, embora não ofuscando totalmente o mérito do estudo como um todo. A importação de metodologias administrativas, por conseguinte, é tratada como um fenômeno recente, ou seja, a partir do interesse nos modelos japoneses, fato verificado há menos que vinte anos.

Ao aprofundar a pesquisa bibliográfica encontramos evidências que demonstram que a ocorrência deste fenômeno não parece ser tão recente, nem mesmo o aumento de sua intensidade.

Maria Valéria Junho Pena (1985) revela que a introdução de ideologias gerenciais no Brasil se deu através das metodologias tayloristas, tendo como principais agentes sociais os empresários componentes do Centro Industrial do Brasil durante os primeiros anos deste século. Um importante aspecto a ressaltar é que as metodologias serviam apenas como sustentação ao discurso ideológico dos industriais, não necessariamente para aplicação imediata.

Tânia Maria Diederichs Fischer (1984) fornece-nos o dado de que a partir de 1931, o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) instalou-se no Brasil inaugurando cursos regulares de administração com o objetivo de treinar mão de obra administrativa para as indústrias, primeiramente no Rio de Janeiro e São Paulo, depois estendendo sua atuação para o resto do país. As metodologias tayloristas e suas contemporâneas, componentes da *gerência científica*, eram empregadas como conteúdo dos programas de treinamento.

Fischer chama a atenção para o fato de que o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-Lei nº 579 de 30 de julho de 1938, no Estado Novo, foi a entidade responsável pela importação de metodologias administrativas no âmbito da administração pública, tanto nos treinamentos que ministrava para funcionários públicos como para ações mais executivas como foi o caso das grandes reformas administrativas do Estado empreendidas pelo

DASP entre nos anos de 39 e 40. Tais metodologias, como nos casos anteriores, eram aquelas hoje classificadas como *clássicas*, com destaque para os autores Frederick Taylor, Henry Fayol e Luther Gullick.

A influência do DASP é mais profunda, pois foi de sua iniciativa a criação da carreira de técnico de administração, em 1940, e a primeira regulamentação de cursos de administração no país. Em 1944, pelo Decreto-Lei nº 6.693, é criada a Fundação Getúlio Vargas, para onde se deslocaram vários técnicos do DASP. Na Fundação Getúlio Vargas foram criadas, na década de 50, as primeiras escolas superiores de administração do Brasil.

Portanto, a importação de metodologias administrativas não é um fenômeno recente. Ele tem origem no início do século e sofre um grande incremento a partir da década de 30.

Nos sessenta anos decorridos nota-se que o processo importador configurou-se como muito mais intenso que o esforço pela produção interna. Assim, o campo profissional da administração no Brasil tornou-se quase que totalmente embasado em metodologias elaboradas em outros países. Tal processo condiciona a conformidade teórica face aos "produtos" externos, revelando a sua aceitação imediata; sem os devidos questionamentos, o que provoca a imitação desenfreada daquilo que se faz fora do país, em se tratando de administra-

ção.

A criação das escolas superiores de administração foi um elemento decisivo para o desenvolvimento do processo. Ela representou a *institucionalização* das importações. Esta evidência tem origem na própria gênese das escolas, fundadas mediante convênios de cooperação firmados entre os governos norte-americano e brasileiro, oportunidades nas quais foi transferido o *know-how* de escolas americanas para as novas escolas brasileiras, notadamente da Michigan State University, no caso da administração de empresas, e da University of Southern Califórnia, para os cursos de administração pública. Para tanto, foram enviados professores que montaram todo o sistema operacional, como também o acadêmico, desde a seleção dos futuros professores brasileiros, passando pelos serviços e conteúdo das bibliotecas até os currículos dos cursos com as respectivas ementas disciplinares. Tecendo comentários a respeito da influência estrangeira no ensino de administração no Brasil, Agrícola Bethlem (1989) afirma que os conhecimentos sobre empresas estrangeiras exercem uma grande influência nesse processo, ele lembra que até as revistas nacionais especializadas em administração contém sempre um bom número de exemplos sobre empresas americanas, européias e japonesas.

Um fato a destacar é a formação dos futuros professores brasileiros. Profissionais selecionados em áreas como engenharia, direito

e contabilidade, foram selecionados pelas missões das universidades norte-americanas acima citadas e enviados àquelas universidades como bolsistas para a realização de cursos de mestrado, visando criar, definitivamente, os corpos docentes das escolas brasileiras de administração. Nestes moldes, em geral, foram criadas a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), no Rio de Janeiro em 1952; a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), em 1954, ambas vinculadas à Fundação Getúlio Vargas; a Escola de Administração, em Salvador, em 1959, vinculada à Universidade Federal da Bahia; e o Instituto de Administração, vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, teve, no mesmo ano, sua consolidação. Estas escolas irradiaram influências regionais que se fizeram sentir no estabelecimento das demais escolas brasileiras. Os bolsistas, ao retornar dos Estados Unidos da América, deram continuidade ao processo importador, evidentemente já como professores, e o fato é que temos até hoje cursos superiores de administração no país seguindo os modelos trazidos das universidades norte-americanas.

Constata-se, assim, que dos centros acadêmicos até o interior das organizações públicas e das empresas privadas, a administração brasileira tornou-se um espaço quase que totalmente internacionalizado, ou seja, iniciando-se pelas escolas onde ensinamos o que é e como se deve fazer administração através de conhecimentos, em sua grande maioria, não produzidos em nosso meio social; conse-

quentemente os profissionais servem-se desse instrumental para gerir ou orientar a gestão das organizações nas quais atuam, sejam públicas ou privadas, grandes ou pequenas, com fins lucrativos ou não, enfim, esse conjunto de conhecimentos é utilizado para analisar e administrar as entidades que compõem o ambiente organizacional brasileiro.

Situando a importação de metodologias administrativas como um fenômeno social, interessa-nos sobretudo interpretá-lo e analisá-lo, compreendendo os seus processos e o seu sentido último, já que este é o campo de nossa atuação profissional, despertando portanto o nosso senso inquisitivo, o qual, cremos, nos levará, pela auto crítica corajosa, a melhor identificarmos o nosso posicionamento e o papel social que desempenhamos, podendo assim aperfeiçoá-los. Esta abordagem do fenômeno implica a pesquisa sobre a sua origem, as condições históricas da sua gênese, o seu desenvolvimento culminando em *institucionalização*, as forças e agentes sociais que concorrem para a sua manutenção, enfim, a análise de aspectos diversificados, mas que, como as peças de um grande mosaico que juntas configuram um significado que explica a sua razão de ser, se bem sistematizados e compreendidas as suas interconexões fazem emergir com clareza a essência do fenômeno.

Desta forma, não considerando a importação de metodologias administrativas como um *dado*, e sim como um fenômeno socialmente cons-

truído e incessantemente reconstruído, o nosso problema de pesquisa residiu, conseqüentemente, na identificação, descrição e análise do mesmo, objetivando, em primeira instância, atingir a compreensão suficiente para bem explicá-lo, ensejando um esforço crítico-interpretativo.

A hipótese básica, norteadora do nosso trabalho, fundou-se na crença de que a importação de metodologias administrativas no Brasil é, em profundidade um processo mitificador, pois há fortes indícios de que as metodologias tornaram-se autênticos mitos no cenário organizacional brasileiro, mitos que são produzidos, renovados e divulgados como os são várias outras ordens de mitos na sociedade contemporânea.

Acreditamos que ocorre um processo contínuo de "afastamento" do sentido real, da essência das metodologias administrativas importadas, pela ocultação ideológica dos seus elementos intrínsecos. Tais elementos contêm toda a carga histórica, moral e ética que revela, em essência, a "riqueza" deste conhecimento enquanto produto do agir humano, contextualizado no social-histórico, fruto de uma conjuntura social, econômica, e política de uma época e um lugar, fazendo este conhecimento ser o que é, como ele o é, e para quais finalidades foi produzido.

A ocultação dos elementos do sentido é empreendida mediante a de-

formação dos mesmos, pela imposição de outros elementos que operam a distorção daqueles, veiculando novos significados que são apresentados com as metodologias como sendo seus significados essenciais, mas, de fato, não passam de significados de conotação. Os novos significados impostos às metodologias são produzidos e divulgados de modo a provocar um verdadeiro fascínio pelo objeto mitificado, na medida em que a mitificação é eficaz, possibilitando que se tome a *aparência* pela *essência*.

Esta deformação só é possível na e pela linguagem, ela visa a imputação forçada de significações no imaginário social, estabelecendo *um modo de ver* o objeto que encobre o seu *modo de ser*. A linguagem deformadora que possibilita realizar, nestes termos, esta operação é, por definição, uma fala mítica. A nossa hipótese, portanto, defende a idéia de que o tratamento mais adequado à interpretação do fenômeno da importação de metodologias administrativas no Brasil é o de analisá-lo como um processo mítico. As metodologias administrativas ao serem importadas tornam-se mitos, na sua própria forma original de apresentação já se pode observar o emprego de vários recursos de deformação do sentido, que são ressaltados pelos agentes sociais divulgadores desse mito.

O trabalho foi desenvolvido basicamente no arcabouço da semiologia. O mito, enquanto linguagem, exige uma metalinguagem para a sua leitura e deciframento, e a semiologia se constitui como esta

metalinguagem requerida (Barthes, 1982).

A ciência geral dos signos é, no nosso entendimento, o mais adequado conjunto de conhecimentos sistematizados com vistas a identificar, analisar e decifrar os mitos da sociedade contemporânea.

Após a descrição do processo de deformação do sentido das metodologias, demonstraremos como o mito das metodologias administrativas importadas é produzido, reproduzido e divulgado. Suas modalidades de inserção no imaginário social (Castoriadis, 1986), visando instituí-lo socialmente. Nesta parte final, identificaremos os principais agentes sociais do mito, bem como suas estratégias de ação, ou seja, *as suas formas concretas de comunicação* (Bakhtin, 1990); assim, levando em conta os agentes produtores e seus respectivos públicos-alvo, tentaremos, enfim, identificar, descrever, analisar e explicar o objeto semiológico completo, relacionando também alguns exemplos de grotescas incoerências verificadas no ensino e na prática da administração no Brasil, como consequências do processo mitificador.

Tal esforço constituir-se-á, cremos, em conjunto com outros estudos congêneres, numa das primeiras etapas para o estabelecimento definitivo das condições teóricas propícias à produção e utilização de metodologias administrativas que incorporem as especificidades e necessidades das organizações brasileiras, o debate não

preconceituoso acerca do conhecimento e desenvolvimento científicos, como também os objetivos máximos de libertação e auto realização do ser humano face à questão do trabalho social.

O trabalho desmitificador, crítico por natureza, desvenda, esclarece e conscientiza. Estas vantagens, se alcançadas, abrem espaços para a atividade criadora, inovadora, descortinando novos horizontes para a elaboração e aplicação de metodologias mais condizentes com a ambiência histórica, política, cultural e econômica do Brasil. Esta proposição não deverá ser confundida com isolacionismo, exaltação romântica de nossas particularidades ou, xenofobia --- características típicas do nacionalismo ingênuo. A produção externa, de boa qualidade, deverá ser sempre aceita, desde que exaustivamente debatida e analisada, nunca mitificada (Serva, 1990).

Assim sendo, os objetivos deste trabalho não se encerram na humilde trajetória teórica do seu autor, antes disso, eles têm estreita correlação com um amplo esforço de renovação da teoria e prática da administração no contexto brasileiro.

## CAPÍTULO 1

### METODOLOGIA, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

#### SEMIÓTICA E SEMIOLOGIA

O estudo da semiótica enquanto disciplina científica tem suas origens identificadas em duas fontes principais.

A primeira delas surgiu nos Estados Unidos na segunda metade do século passado a partir da extensa obra do filósofo e cientista Charles Peirce. Inspirado em Kant, e numa visão fenomenológica do mundo, postulou três categorias universais do pensamento e da natureza: qualidade, reação e mediação, as quais foram denominadas mais tarde, para fins científicos, como primeiridade, segundidade e terceiridade. Partindo de suas categorias, Peirce elaborou uma complexa teoria do conhecimento hierarquizada em fenomenologia (doutrina das categorias), ciências normativas (ética, estética e semiótica ou lógica), e metafísica.

Esta estruturação posiciona a semiótica como a teoria dos signos e do pensamento deliberado, assim, Peirce foi o primeiro a elaborar uma teoria geral dos signos, no entanto, devido às dificuldades enfrentadas por ele para a divulgação de sua obra (por quarenta

anos trabalhou na construção da semiótica mas, não conseguiu publicar um único livro) só recentemente teve-se a possibilidade de um maior contato com ela, devido a um grande esforço de recuperação (são aproximadamente 80.000 manuscritos), classificação e publicação empreendido por grupos de estudiosos.

A segunda grande fonte teve lugar na Europa, a partir dos trabalhos de Ferdinand de Saussure, que culminaram com a publicação em 1916, após a sua morte, do *Curso de Linguística Geral*. Originada da linguística, a semiologia, como a denominou Saussure, englobaria a própria linguística, sendo a ciência geral dos signos. Saussure é considerado o fundador da linguística moderna, após ele o objeto da linguística passou a ser o estudo sistêmico da língua. Transpondo conceitos e métodos de análise da linguística para a análise de outros tipos de linguagem desenvolveu-se a semiologia nos anos 50 no continente europeu, notadamente na França e na Rússia.

Ambas vertentes, independente da sua denominação, semiótica ou semiologia, têm como pedra de toque a amplitude do conceito de linguagem. Para Lúcia Santaella, "*somos uma espécie animal tão complexa quanto são complexas e plurais as linguagens que nos constituem como seres simbólicos, isto é, seres de linguagem*" (Santaella, 1989, pp. 11-12). Considerando a linguagem num plano globalizante, ou seja, todas as formas de produção de sentido visando a

comunicação e/ou significação, a semiologia ou semiótica teria sobre si o desafiante desígnio de ser a ciência de todas as formas de linguagem, enquanto a linguística seria a ciência da linguagem verbal.

A segunda metade deste século tem testemunhado uma crescente movimentação da semiologia tanto no que tange à expansão quanto ao seu aprofundamento. É certo que a ampliação das comunicações de massa na sociedade industrial deu grande relevância às linguagens em geral e aos sistemas de significação. Autores como Roland Barthes reconhecem que *"atualmente, há uma solicitação semiológica oriunda, não da fantasia de alguns pesquisadores, mas da própria história do mundo moderno"* (Barthes, 1977, p. 11).

Umberto Eco, num esforço de delimitação científica, aponta os estudos da neurofisiologia sobre os fenômenos sensórios vistos como passagens de sinais das terminações nervosas ao córtex cerebral, as pesquisas cibernéticas aplicadas aos organismos vivos e as pesquisas de genética, como expressões concretas do limite inferior da semiótica, *"o ponto em que a Semiótica nasce de algo que não é Semiótica, o elo de conjunção [...] entre o universo do sinal e o universo do sentido"* (Eco, 1974, p. 4). Quanto ao limite superior, Eco parte da hipótese de que toda cultura deve ser estudada como fenômeno de comunicação para concluir que a semiótica é uma teoria geral da cultura, postulando inclusive que ela seja o substituto

da antropologia cultural.

Pierre Guiraud situa com bastante clareza a abrangência do estudo da significação:

*"O que chamamos experiência, ou conhecimento, é apenas uma significação da realidade, da qual as técnicas, as ciências, as artes e as linguagens são modos particulares; concebe-se portanto a importância e a universalidade do problema da significação assim apresentado; nós vivemos entre os signos, e uma ciência geral da significação abrange o conjunto das atividades e dos conhecimentos humanos"*  
(Guiraud, 1975, p. 15).

Consequentemente, os estudos semiológicos têm proporcionado não só análises da linguagem verbal, do texto propriamente dito, mas também têm penetrado os domínios da publicidade, da arquitetura e urbanismo, do vestuário e da moda, da medicina, dos objetos culturais da sociedade industrial, e da teoria organizacional, dentre outros.

A Rússia tornou-se neste século um fértil terreno para o desenvol-

vimento da semiótica. Diversos semioticistas russos trabalharam incessantemente na análise da produção literária, configurando assim uma profunda semiótica do texto, mundialmente reconhecida. Destes, destacamos Mikhail Bakhtin, pela profundidade e caráter inovador de sua obra, e Julia Kristeva, como representante do pensamento semiótico russo mais recente.

Para Kristeva, a originalidade de Bakhtin não reside somente na força de sua metodologia,

*"... a ruína da poética formalista e/ou classicista que opera Bakhtin, é conduzida tanto por uma metodologia científica nova, como por uma realidade nova: não um escrito qualquer, neutro, fora do tempo e do espaço, mas o texto moderno --- lembra e acentuação de uma tradição (menipéica, carnavalesca, polifônica) --- que esta poética nunca pôde abordar"*  
(Kristeva, 1970, p. 16).

Analisando a obra de Dostoievski, principalmente, Bakhtin introduziu conceitos de suma importância para o avanço da semiótica, dentre os quais ressaltaremos alguns a seguir. A noção de *estatuto da palavra* é básica na sua elaboração, pois através dela Bakhtin po-

siciona o texto na história e na sociedade; as articulações da palavra com outras palavras da frase remete às relações que configuram o texto como um contraponto dinâmico, um "diálogo" entre o escritor, o destinatário e o contexto cultural atual e/ou anterior. Assim o texto é composto também daqueles textos que o escritor lê, constituindo um eixo horizontal (escritor-destinatário) --- *diálogo* --- e um eixo vertical (texto-contexto) --- *ambivalência*. "*Todo texto se constrói como mosaico de citações, todo texto é absorção e transformação de outro texto*" (Kristeva, 1974, p. 64). Tal relação, comentada por Kristeva, é imprescindível para a compreensão do conceito de *intertextualidade* em Bakhtin. A intertextualidade, uma analogia à intersubjetividade, redefine o texto como uma *escritura-leitura*, já que o mesmo é uma *escritura-réplica* (função ou negação) de outro(s) texto(s).

Kristeva compartilha o pensamento de Barthes no tocante ao posicionamento da semiótica como parte da linguística, contrariamente ao de Saussure, argumentando que qualquer que seja o objeto enfocados pela semiótica ele só lhe será acessível através da língua. Ela define a semiótica como *modelagem*, elaboração de sistemas formais, cuja estrutura é isomorfa ou análoga àquela do sistema estudado. Elaborando uma tipologia das práticas semióticas da sociedade, Kristeva (1974) insere o discurso científico na prática *sistemática e monológica*, a qual possui as seguintes características:

*"Esse sistema semiótico é conservador, limitado, seus elementos estão voltados para os denotata, ele é lógico, explicativo, imutável e não visa modificar o outro (o destinatário). O sujeito desse discurso identifica-se com a lei e remete ao objeto por uma ligação unívoca, ao reprimir suas relações com o destinatário, assim como as relações destinatário-objeto" (Kristeva, 1974, p. 112).*

A contundência dessa análise semiótica do discurso científico é de fundamental importância para algumas ilações que chegaremos neste trabalho.

## O SIGNO

Conceito fundamental na semiologia, o signo foi abordado por diversos ângulos no desenvolvimento de várias disciplinas científicas. Buscaremos trabalhar a sua conceituação obedecendo ao critério de contiguidade, nunca perdendo de vista a direção fornecida pela semiologia.

Ressaltando a base fenomenológica da ciência geral dos signos, va-

mos encontrar em Edmund Husserl uma importante abordagem do signo:

*"Na maioria das vezes, o signo não tem nada em comum, quanto ao conteúdo, com o designado, ele pode designar igualmente tanto algo que lhe é heterogêneo como algo que lhe é homogêneo [...] o signo, enquanto objeto, constitui-se para nós no ato do aparecer. Esse ato não é ainda um ato que designa, ele precisa, no sentido das nossas análises anteriores, ligar-se a uma nova intenção, a um novo modo de apreensão, por meio da qual é visado não o que aparece intuitivamente, mas algo novo, o objeto designado" (Husserl, 1988, pp. 44-45).*

Em primeira instância depreende-se que a essencialidade do signo reside no seu poder --- em Husserl, uma "nova intenção", "novo modo de apreensão" --- de representar uma outra coisa. Com Peirce, a noção de representação torna-se mais evidente: *"um signo representa algo para a idéia que provoca, ou modifica. Ou assim --- é um veículo que comunica à mente algo do exterior. O representado é o seu objeto; o comunicado, a significação; a idéia que provoca, o seu interpretante"* (Peirce, 1980, p.93).

Saussure definiu o signo como a união entre o significante e o significado. Demonstrando a correspondência da unidade presente no signo com a imagem acústica (significante) e um conceito (significado), Saussure identificou também o caráter arbitrário do signo linguístico devido a constatação da sua dependência para com o contexto social na efetivação do processo de significação.

Aprofundando a formulação de Saussure e mantendo, em tese, a estrutura binária do signo, Louis Hjelmslev definiu o signo como o composto do plano da expressão e o plano do conteúdo; sua contribuição mais relevante para o estudo do signo semiológico foi a demonstração de que cada um desses planos contém uma forma e substância específicas (Hjelmslev, 1978). Foi então possível classificar e analisar as formas da expressão (regras e normas que norteiam o seu encadeamento lógico); as substâncias da expressão (substância fônica, substância gráfica, etc.); as formas do conteúdo (a estruturação dos significados numa cadeia semântica); e as substâncias do conteúdo (aspectos emotivos, aspectos ideológicos, etc.)

Barthes dá prosseguimento às elaborações de Saussure e Hjelmslev. Ao fazer corresponder o significante ao plano da expressão e o significado ao plano do conteúdo descobre que o signo semiológico difere do linguístico ao nível das substâncias. O signo semiológico

co por diversas vezes dissocia-se da significação no que tange a sua substância de expressão; tal concepção remete-nos à abordagem de Husserl, quanto à heterogeneidade do conteúdo daquilo que é designado pelo signo. Barthes proporciona considerável avanço à pesquisa semiológica demonstrando que estes signos são, muitas vezes, objetos de uso, os quais sofrem um processo de derivação empreendido pela sociedade com a finalidade de significação. Portanto, roupas, comidas, instrumentos, engenhos mecânicos, aparelhos eletrônicos, além de servirem para suas finalidades primárias servem também para significar. *"proporemos denominar estes signos semiológicos --- de origem utilitária, funcional --- funções-signos [...]* desde que haja sociedade, qualquer uso se converte em signo desse uso" (Barthes, 1977, pp. 44-45).

A identificação da função-signo, como afirmamos acima, proporcionou um grande avanço aos estudos semiológicos, Eco valeu-se do conceito para análise do signo arquitetônico (Eco, 1971); Baudrillard para a elaboração de uma teoria geral do valor-signo, fundamental para a sua análise semiológica dos objetos (Baudrillard, 1989), como também no seu estudo sobre a economia política do signo.

Guiraud elabora uma classificação dos signos que prima pela clareza, sua definição do signo contém uma forte influência da psicologia: *"o signo é um estímulo associado a um outro estímulo do qual*

*ele evoca a imagem mental. A significação é, portanto, um processo psíquico; tudo se passa no espírito"* (Guiraud, 1975, p. 16). Sua classificação inicia-se por uma distinção básica: os *signos naturais*, baseados em relações existentes entre os fenômenos da natureza, as quais são reconhecidas e classificadas pelas técnicas, ciências e outros conhecimentos; e os *signos artificiais*, sociais por natureza pois são construções humanas. Os signos sociais artificiais, por sua vez, subdividem-se em dois grupos: aqueles que nos servem para representar o real --- as *imagens* ou *ícones* --- e os que nos servem como instrumentos de comunicação e são essencialmente convencionais --- os *símbolos*. São exemplos de signos iconográficos a fotografia, a fonografia, e as artes; e de símbolos a linguagem articulada. Guiraud alerta que esta última distinção não é estanque, pois nota-se a presença de simbolização e de convenção nas artes, bem como de associações naturais nos ritos, nas regras de etiqueta, nas modas e em outras associações simbólicas.

A relação estreita entre o signo e a questão ideológica, deveras importante no desenvolvimento do presente estudo, foi abordada com extrema profundidade no campo da filosofia da linguagem por Bakhtin. Para ele, *"tudo que é ideológico possui um significado, e remete a algo situado fora de si mesmo. Em outros termos, tudo que é ideológico é um signo. Sem signos não existe ideologia"* (Bakhtin, 1990, p. 31). Em Bakhtin observamos a objetividade do signo ideo-

lógico, pois as suas características de fragmento material da realidade evocada (através do som, massa física, cor, movimento do corpo ou objeto, etc.) conferem-lhe o caráter de exterioridade, assim o signo é um fenômeno exterior, inserido no meio social. Logo, um determinado sistema de signos só pode constituir-se num *terreno interindividual*, o qual não pode ser considerado como "natural" no sentido usual da palavra. O estudo do signo tomando-se por base a organização social deve, segundo Bakhtin, obedecer a algumas regras metodológicas, às quais faremos menção mais adiante, bem como de suas implicações para este trabalho.

### SIGNIFICANTE E SIGNIFICADO

Os conceitos relativos ao significante e ao significado, bem como os demais que se seguirão, obedecerão aos termos trabalhados por Barthes, em virtude da opção metodológica deste estudo. A própria continuidade deste texto, abordando o significante e o significado após algumas definições de signo já revela que trabalharemos baseados na conceituação originada dos estudos linguísticos de Saussure, aperfeiçoada por Hjelmslev e sistematizada por Barthes — semiologia, portanto.

O significante e o significado estão tão imbricados entre si que dificilmente poderíamos separar suas definições, pois ambos são

puros *relata* do signo. Tal relação não se opera mediante causalidade, determinação ou interveniência; em semiologia a relação entre o significante e o significado produzindo o total associativo entre ambos, o signo, opera-se por equivalência, por solidariedade, daí decorre a impossibilidade de visualizá-los positivamente através definições formais, logo, só é possível defini-los por oposição, isto é, negativamente.

O significante difere fundamentalmente do significado devido a sua natureza de mediador, conseqüentemente a condição de materialidade lhe é exigida. Logo, pode-se afirmar que a substância do significante é sempre materializada (sons, objetos, escritas, gestos, etc.) ao passo que a substância do significado pode ser imaterial (aspectos emotivos, aspectos ideológicos,, aspectos nocionais, etc.).

Exemplificando: se por gratidão dermos um presente a outrem, temos aí uma *semiose* completa, pois, o presente em si é o significante, o sentimento de gratidão é o significado e o signo a união dos dois já que através do presente faço *significar* a minha gratidão.

#### SEMIÓTICA CONOTATIVA E META-SEMIÓTICA

Hjelmslev apontou a existência de processos semióticos nos quais

um dos planos, por sua vez, já é anteriormente composto também por um plano de expressão e um plano de conteúdo:

*"Há também semióticas cujo plano de expressão é uma semiótica e também outras cujo plano de conteúdo é uma semiótica. Chamaremos as primeiras de semióticas conotativas e as segundas de meta-semióticas"* (Hjelmslev, 1978, p. 206).

A semiótica conotativa não é uma língua e sim uma apropriação que a sociedade faz sobre a língua objetivando atingir outros níveis de significação. Barthes adverte que a sociedade é detentora do plano de conotação e que os significados de conotação são globais, difusos e remetem-se à ideologia. Observando sua terminologia, a semiótica conotativa caracteriza-se pelo fato de que o seu significante tem uma estrutura dupla, ou seja, possui dentro de si um significante e um significado.

A meta-semiótica, denominada por Barthes como metalinguagem, é uma atividade científica, uma operação de leitura das semióticas conotativas. Seu plano de conteúdo (significado) é duplo porque ela fala, ela incumbe-se de analisar outra semiótica, outro sistema de significação que está intimamente ligado ao saber, à cultura e à história. Para Hjelmslev,

*"Torna-se imediatamente evidente que uma meta-semiótica pode e de-*

*ve ser acrescentada à semiótica conotativa a fim de aí realizar a análise de seus objetos últimos [...] cabe a esta meta-semiótica analisar os múltiplos sentidos do conteúdo --- geográficos e históricos, políticos e sociais, religiosos, psicológicos ..."* (Hjelmslev, 1978, p. 213).

Esta meta-semiótica requerida por Hjelmslev já está constituída nos dias atuais extrapolando em muito as fronteiras da linguística, ela é a própria semiologia.

### O MITO E A METODOLOGIA DE BARTHES

O estudo dos mitos contemporâneos é apenas uma das áreas de interesse da semiologia. A sua sistematização foi iniciada por Barthes com a publicação em 1957 do livro *Mitologias*, ela representou o passo decisivo para o desenvolvimento da semiologia a partir da metodologia linguística de Saussure e Hjelmslev.

Abordando as representações coletivas da cultura pequeno-burguesa francesa como sistemas de signos, Barthes acaba postulando uma metodologia para a decifração dos mitos contemporâneos que se constituiu num dos mais refinados instrumentos de crítica ideológica. *É nessa metodologia que será pautado, basicamente, o presente trabalho.*

Segundo Barthes, o mito é uma linguagem; logo, podemos pensá-lo como sistema de comunicação e de significação. O mito não pode ser definido por aquilo que veicula na sua mensagem, mas pelo *modo* que o faz; então, defini-lo, em última instância, é desvendar o modo, a maneira como ele impulsiona o processo de significação:

a) Barthes identifica que, como sistema semiológico, a particularidade do mito é que ele é um *sistema semiológico segundo* pois ele se constrói a partir de uma cadeia semiológica que lhe é precedente;

b) por conseguinte, no mito, o que é signo (totalidade associativa entre significante e significado) no primeiro sistema, torna-se apenas o significante no segundo, o qual será associado a um novo significado perfazendo um novo signo.

Tal elaboração é similar àquela demonstrada na seção anterior, o que nos leva a afirmar que o mito pertence à classe das semióticas conotativas, e que uma metodologia para o seu deciframento é uma metalinguagem.

A metalinguagem proposta por Barthes implica uma terminologia:

a) o significante no mito é ambíguo, ele pode ser encarado de duas maneiras: como termo final de um sistema semiológico anterior será chamado de *sentido*, como termo inicial no plano do mito será denominado *forma*;

b) o significado no mito será o *conceito*;

c) o signo mítico receberá a denominação de *significação*.

O essencial na análise é a percepção da ambiguidade do significante do mito: ele é simultaneamente sentido e forma. O sentido, por ser concebido como termo final do primeiro sistema, já continha em si todo um sistema de valores, a saber, uma história, uma geografia, uma moral, enfim ele possui uma riqueza contextual. A forma, concebida já no plano totalmente mítico, é uma operação de "empobrecimento" do significante, equivale ao afastamento da riqueza contextual que o sentido traria, tornando o significante "oco" e a requer uma nova significação que a preencha.

Barthes afirma que uma função do mito é transformar o sentido em forma: "*tornando-se forma, o sentido afasta a sua contingência; esvazia-se, empobrece, a história evapora-se...*" (Barthes, 1982, p. 139). Consequentemente, recomenda que devemos nos colocar no ponto de vista do sentido para poder desmontar o sistema mítico: "*se focalizar o significante pleno, no qual distingo claramente o sentido da forma e, portanto, a deformação que um provoca no outro, destruo a significação do mito, recebo-o como uma impostura [...] este tipo de focalização é a do mitólogo que decifra o mito e compreende uma deformação*" (Barthes, 1982, p.149).

Neste trabalho, ao abordar as metodologias administrativas impor-

tadas como mitos, colocamo-nos no ponto de vista do sentido, focalizando o significante pleno. Assim, foi possível identificar os elementos que compõem o sentido: a racionalidade instrumental, a ideologia gerencial e o paradigma funcionalista. Cada um destes elementos será rigorosamente analisado à luz da sua história (origens e evolução), da sua essência, do sistema de valores subjacente e das suas finalidades. Admitimos que estes elementos componentes do sentido são "distanciados", omitidos, durante o processo de significação mítica.

Observamos que é de grande importância a recuperação do contexto histórico para a compreensão da significação. Hjelmslev assinala que *"considerado isoladamente, signo algum tem significação. Toda significação de signo nasce de um contexto, quer entendamos por isso um contexto de situação ou um contexto explícito, o que vem a dar no mesmo..."* (Hjelmslev, 1978, p. 196). Bakhtin coloca como essencial a contextualização do processo da significação, argumenta que *"realizando-se no processo da relação social, todo signo ideológico, e portanto também o signo linguístico, vê-se marcado pelo horizonte social de uma época e de um grupo social determinados"* (Bakhtin, 1990, p. 44).

Entendemos que a reconstrução do contexto opera um movimento inverso ao do mito, pois ela traz de volta a história, plenificando o significante e pondo em destaque o sentido. Em decorrência desta

observação, empreenderemos a recuperação do contexto histórico em que teve início a importação de metodologias administrativas no Brasil, além de, como já frisamos acima, resgatar a história de cada elemento do sentido. Ressaltando uma série de fatos sociais, econômicos e políticos daquela época poderemos estabelecer um sistema coerente de fatos onde a importação de metodologias administrativas ganha clareza e abre-se à compreensão.

Um significado pode ter vários significantes. Barthes demonstra que esta relação também se verifica no mito, ou seja, um mesmo conceito tem à sua disposição diversas formas para efetivar a significação:

*Isto quer dizer que, quantitativamente, o conceito é muito mais pobre que o significante; se limita frequentemente a re-apresentar-se [...] à abundância quantitativa das formas, corresponde um pequeno número de conceitos. Esta repetição do conceito através de formas diferentes é preciosa para o mitólogo, permite-lhe decifrar o mito: é a insistência num comportamento que revela a sua intenção"*  
(Barthes, 1982, p.141).

O exposto acima foi fundamental para percebermos que esta relação

também ocorre com a importação de metodologias administrativas. Para uma pequena quantidade de conceitos são utilizadas várias formas; a significação praticamente não se altera, o que diversifica-se bastante são as formas: as metodologias administrativas em si. Uma sucessão contínua de metodologias administrativas são trazidas com avidez para o cenário organizacional brasileiro desde o início do processo importador até os nossos dias; no entanto, os elementos do conceito, tal como o discurso da eficiência, continuam os mesmos. As novidades, de fato, correm por conta de mudanças "cosméticas" de uma metodologia para outra, sem alterar substancialmente o conceito ou ainda representar um verdadeiro salto paradigmático.

Barthes chama a atenção sobre a abrangência que deve ter a pesquisa semiológica, suas recomendações dizem respeito ao rigor metodológico da análise, utilizando o conceito de *corpus*:

*"O corpus é uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista, conforme certa arbitrariedade (inevitável) em torno do qual ele vai trabalhar. [...] e, tendo definido esse corpus, deveremos a ele ater-nos rigorosamente [...] o corpus deve ser o mais homogêneo possível; homogeneidade de substância em primeiro lugar [...] em se-*

*guida, homogeneidade da temporalidade; em princípio, o corpus deve eliminar ao máximo os elementos diacrônicos; deve coincidir com um estado do sistema, um corte na história.*" (Barthes, 1977, p. 104).

Ao identificar as metodologias administrativas importadas como a forma do mito, demos-nos conta de um conjunto destas metodologias trazido para o Brasil com grande ênfase a partir dos anos sessenta, o qual, neste trabalho, denominamos "nova concepção gerencial". Tratam-se de metodologias que, embora diferenciadas entre si, possuem em comum alguns traços marcantes e logicamente interligados, tais como o estabelecimento definitivo das máximas importância e imprescindibilidade do papel do gerente nas organizações e, conseqüentemente no seio da sociedade moderna; o axioma da profunda complexidade como essência das atividades atribuídas aos gerentes; a premente necessidade de dotá-los de instrumentos altamente sofisticados para o desempenho de atividades tão importantes e complexas, só possibilitados por abordagens científicas de "última geração", desencadeando assim uma requerida produção tecnológica no campo da administração; a modelagem científica baseada em dois ramos principais: a cibernética e as ciências do comportamento; o reforço à atividade de planejamento, agora revitalizada pela utilização de conceitos e recursos cibernéticos (meio ambiente, mudança, entropia, *input*, *output*, *feed-back*, computadores, *softwa-*

res, simulações, etc.) e pelos ideais "democráticos" viabilizados cientificamente nas relações interpessoais baseadas nas ciências do comportamento. São exemplos de algumas destas metodologias o Planejamento Estratégico, a Administração por Objetivos, o Desenvolvimento Organizacional, *Situational Leadership*, *Role Negotiation*, dentre outras.

Por conseguinte, no amplo espectro da "nova concepção gerencial", definimos a metodologia do Desenvolvimento Organizacional como o *corpus* da nossa análise semiológica. Ele corresponde perfeitamente às exigências de homogeneidade de substância e de temporalidade estabelecidas por Barthes, com referência ao rigor da análise.

A nossa "amostra", o Desenvolvimento Organizacional, tem grande força de representatividade das metodologias administrativas importadas devido a diversos fatores. O grande impacto causado até hoje no Brasil, traduzido pelo número de publicações realizadas; ampla divulgação nos ambientes empresarial, governamental e acadêmico; figurou como conteúdo de centenas de programas de formação e/ou treinamento de gerentes e consultores organizacionais, como no caso do aperfeiçoamento de consultores do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, envolvendo consultores de todas as regiões do país.

Quanto ao conceito, Barthes acusa a sua intencionalidade, sua pro-

priedade de ser determinado: "*o conceito restabelece uma cadeia de causas e efeitos, motivações e intuições*" (Barthes, 1982, p. 140). Evidencia também sua característica fundamental de ser *apropriado, dirigido*, desde a sua concepção até a sua transmissão, indo atingir um público preciso.

No nosso estudo vislumbramos os elementos do conceito observando que eles são *dirigidos* a um determinado público, portanto são também apelos que devem provocar o fascínio (do mito) no público consumidor ao preencher a forma, ou seja, as metodologias administrativas importadas esvaziadas de seu sentido real. Os elementos do conceito são os seguintes: a universalidade, a cientificidade, a neutralidade, a racionalidade permeada pela eficiência e eficácia, e a modernidade. Como no caso do sentido, também analisaremos rigorosamente cada elemento do conceito demonstrando os efeitos provocados pela sua imputação à forma impondo um "novo" significado às metodologias.

A significação é o próprio mito. Ela se dá pela união absoluta do conceito à forma. Ao transformar o sentido em forma, o mito torna o significante vazio, mas só brevemente, pois o conceito tratará imediatamente de preenchê-lo. Essa operação se dá pela **deformação** do sentido, eis então a relação essencial entre o conceito e o sentido: **a deformação**. Daí Barthes afirmar que o mito não é uma mentira; o mito não mente, ele deforma.

Barthes desmascara o mito declarando que ele é uma fala despolitizada. O mito tenta transformar a história em natureza, aquilo que é histórico, fruto do agir humano é apresentado como natural; ele não conduz a uma explicação radical dos fenômenos, apenas conduz a uma constatação, apresenta uma causação inconsistente como se a forma provocasse *naturalmente* o conceito. Esta é, de fato, uma verdadeira operação ideológica: "*quanto ao significado de conotação, tem um caráter ao mesmo tempo geral, global e difuso: é, se se quiser, um fragmento de ideologia [...] a ideologia seria, em suma, a forma (no sentido hjelmsleviano) dos significados de conotação*" (Barthes, 1977, p.97).

Na seção correspondente à significação demonstraremos a relação de deformação que os elementos do conceito provocam nos elementos do sentido das metodologias administrativas importadas, esta deformação preenche a forma proporcionando ao público destes mitos considerar uma metodologia administrativa importada como a própria *presença* da racionalidade, modernidade, ciência, etc. Frisaremos também a operação ideológica, a tentativa de despolitização do conteúdo das metodologias administrativas importadas, a *naturalização* forçada que a sua mitificação impõe. Tal operação ideológica vem confirmar as ilações encontradas na filosofia da linguagem proposta por Bakhtin, o qual estabelece algumas regras metodológicas para o estudo do signo ideológico, as quais seguiremos estritamente

neste trabalho e relacionaremos a seguir:

*"1. Não separar a ideologia da realidade material do signo (colocando-a no campo da consciência ou em qualquer outra esfera fugidia e indefinível).*

*2. Não dissociar o signo das formas concretas da comunicação social (entendendo-se que o signo faz parte de um sistema de comunicação social organizado e que não tem existência fora deste sistema, a não ser como objeto físico).*

*3. Não dissociar a comunicação e suas formas de sua base material (infraestrutura)" (Bakhtin, 1990, p. 44).*

Com o objetivo de sedimentar a análise, na observância rigorosa das regras metodológicas acima relacionadas, empreenderemos um inventário das bases materiais/sociais de produção (importação e reprodução) e formas de comunicação social do mito das metodologias administrativas importadas, identificando seus principais agentes, ressaltando a lógica que visa inscrevê-lo no imaginário social, pois os bens de significado, como toda produção social, estão im-

plicados na evolução da vida coletiva. Não nos basta, portanto, a análise intrínseca do mito, empreenderemos também a análise da conjuntura social na qual ele é produzido, divulgado e *consumido*.

### METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS IMPORTADAS - Definição

Para que pudéssemos desenvolver com segurança o presente estudo percebemos a urgência em delimitar aqui o objeto.

Na elaboração da definição que se segue, buscamos fazê-lo com alguns cuidados. Segundo John Stuart Mill, "*a mais simples e correta noção de definição é: uma proposição declarativa da significação de uma palavra, isto é, a significação que a palavra tem na aceção comum ou a significação que aquele que fala ou escreve pretende incorporar-lhe para os objetivos específicos de seu discurso*" (Mill, 1979, p. 154).

Marcel Mauss nos dá também uma contribuição valiosa. Para ele, o objeto da definição é o de transformar uma impressão indecisa e vaga numa noção distinta, "*trata-se exclusivamente de delimitar o objeto de estudo, por consequência, marcar os seus contornos*" (Mauss, 1979, p. 124). Argumenta que, conquanto a definição de um objeto no início de um estudo seja provisória, pois a definição da substância dos fatos só viria no final, ela deve apontar alguns

caracteres aparentes que permitam o seu reconhecimento sem grandes dificuldades.

Portanto, imbuídos desse espírito, elaboramos a seguinte definição que incorpora os objetivos do nosso discurso e que tenta marcar os contornos do objeto declarando alguns caracteres aparentes:

*As metodologias administrativas importadas são conjuntos sistematizados de princípios, métodos, técnicas e normas, expressos pela escrita e elaborados fora do Brasil, que visam instrumentalizar as ações administrativas nas organizações produtivas.*

## CAPÍTULO 2

### HISTÓRICO DA IMPORTAÇÃO DE METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS

Como vimos no Capítulo 1, qualquer sistema de significação nasce de um contexto, enquanto a significação mítica faz evaporar a história do objeto mitificado afastando a sua contingência.

Neste capítulo trataremos da "reconstrução" do contexto histórico, onde se deu o início da importação de metodologias administrativas no Brasil. O objetivo é recuperar uma cadeia de fatos sociais, políticos, e econômicos, transcorridos no período histórico entre 1930 e 1960, que tornaram, em conjunto, a importação de determinadas metodologias administrativas uma deliberação consciente e planejada.

Em que pese o fato de que a ideologia gerencial já ter sido parcialmente introduzida no país desde 1904 (como veremos no capítulo 3), as metodologias administrativas enquanto técnicas para aplicação imediata só foram **sistematicamente** importadas e utilizadas a partir da década de 30. Entre 1904 e 1930 a ideologia gerencial, camuflada pelo taylorismo, cumpriu um papel específico no bojo do **discurso** dos industriais, a partir de 1930 as metodologias, com a ideologia gerencial e os outros elementos que lhes dão

sentido, passam à esfera prática, tanto nas organizações públicas quanto nas privadas.

O nosso delineamento do contexto histórico encerra-se nos anos 50, quando foram implantadas as primeiras escolas de administração do país. Pela sua natureza, denominamos esta fase de institucionalização, já que com a criação das escolas foi consolidado o processo de importação, fato comprovado até pela própria gênese das escolas: criação mediante convênios com entidades norteamericanas as quais transferiram o *know-how* existente, incluindo currículos, ementas de disciplinas e respectivas bibliografias. Com a institucionalização, entendemos estar encerrada a fase inicial do processo de importação das metodologias administrativas no Brasil, a que abrange justamente a sua origem e desenvolvimento inicial, período que nos interessa situar para melhor embasar a análise semiológica que faremos a seguir.

A partir dos anos 60, observa-se uma maior intensificação da ação dos mecanismos e recursos da significação mítica como forma de sustentação e renovação do mito, dando continuidade e diversificação à importação das metodologias. Esta fase aguda de mitificação nos encarregaremos de demonstrar e analisar nos capítulos 3 e 4.

## O CONTEXTO

O Brasil, tradicional exportador de produtos primários, sofreu diretamente as consequências da crise econômica de 1929, a qual abalou profundamente o mercado internacional. Os preços do café, carro chefe da economia, caíram assustadoramente só vindo alcançar uma recuperação após a II Grande Guerra. A perda de mercado dos produtos primários no exterior representou uma drástica redução na capacidade de importar os produtos industrializados que o país necessitava, gerando assim perspectivas para a expansão da indústria nacional.

No campo político, o poder, tradicionalmente exercido pelas oligarquias cafeeiras, experimenta um vazio, já que *"a crise do café seria também a crise do poder central e a abertura de um processo de transformação do Estado nacional"* (Furtado, 1975, p.21). O poder, antes sustentado por um equilíbrio de forças regionais, passa a ser "compactado" num aparelho de Estado mais centralizador, portador de uma ideologia de planejamento econômico. Ocorre um reordenamento do papel do Estado, mudando a sua estrutura e modos de atuação. A este processo, delineado em 1930 e confirmado em 1937, denominou-se consolidação do poder central, ele teve sua maior expressão na figura de Getúlio Vargas, que ao assumir o governo com a Revolução de 1930 provocou a alteração da correlação de forças presentes no Estado.

Com o poder consolidado pela nova estrutura política, o Estado passou a intervir com maior intensidade na economia, tornando-se, a partir da segunda metade da década de 30 um agente fundamental para a acumulação de capital como também para o financiamento da industrialização, através de vários instrumentos como a política cambial e os empréstimos do Banco do Brasil. O próprio Estado expandiu consideravelmente suas empresas, realizando vultosos investimentos em siderurgia, geração de energia, química, petróleo, dentre os mais relevantes.

O fomento à industrialização também é apoiado do exterior. Na década de 20 é fundado o Bureau Internacional do Trabalho em Genebra, e o Instituto de Organização Racional do Trabalho instala-se no Brasil em 1931. Este Instituto inaugura no país uma programação regular de cursos voltados para a racionalização do trabalho notadamente na área empresarial, envolvendo primeiramente o empresário de São Paulo e do Rio de Janeiro. As metodologias administrativas de racionalização do trabalho utilizadas no treinamento empresarial ministrado pelo Instituto eram, em sua totalidade, importadas, sendo a sua importação viabilizada pelas estreitas relações mantidas com organismos externos. Era notória a influência dos estudos de Taylor e Fayol, na construção de uma administração orgânica interligada ao capitalismo industrial.

Na esfera governamental, a importação de metodologias administrativas liga-se diretamente à atuação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) criado pelo decreto-lei nº 579 de 30 de julho de 1938. Este órgão foi instituído com o objetivo principal de promover a eficiência do aparelho administrativo do Estado, encarregando-se das ações essenciais da Reforma administrativa realizada nos anos de 39 e 40. A atuação do Departamento na área de administração de pessoal foi decisiva: *"deve-se tributar ao DASP o mérito de introdução do ensino de Administração Pública no Brasil em caráter de treinamento [...] foram veiculados conceitos, princípios e práticas administrativas oriundas de outros países, especialmente dos Estados Unidos"* (Fischer, 1984, p.50). A modernização do setor público, impulsionada pelo Departamento, implicava o estudo e aplicação da *ciência da administração*, onde as contribuições das obras de Taylor, Fayol e Gullick foram essenciais, engendrando um estilo gerencial moldado na teoria clássica da administração, compatível com a orientação autoritária do Estado Novo.

Através do Departamento Administrativo do Serviço Público foram criados, em 1940, e regulamentados, em 1942, os cursos de preparação, aperfeiçoamento e especialização de funcionários públicos na área da administração. Em 1940 foi instituída a carreira de técnico em administração, por iniciativa deste Departamento, *"em função da qual se expandiu a rede de ensino pública e privada, formando-se administradores em cursos de graduação nos anos seguintes"*

(Fischer, 1984, p.52).

Em 1944 é criada a Fundação Getúlio Vargas mediante o decreto-lei nº 6.693, uma entidade que se ocuparia do estudo da organização racional do trabalho e da preparação de técnicos para a administração pública e privada. No âmbito da Fundação Getúlio Vargas foram implantadas as primeiras escolas superiores de administração do país, a Escola Brasileira de Administração Pública, em 1952, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, em 1954.

No período do pós-guerra foram elaborados pelo Estado programas especiais para viabilizar a produção industrial, numa deliberada tentativa de substituição de importações. O Plano SALTE, que visava basicamente suprir deficiências infraestruturais, abrangendo o período de 1950 a 1954; o plano da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos para o Desenvolvimento Econômico enfocando 1951 a 1953 representou uma maior ação de planejamento global para o país, o qual acabou conduzindo à criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE).

A cooperação da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) em conjunto com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico produziu diversos estudos entre 1953 e 1955 objetivando a formulação de estratégias que acelerassem o ritmo do crescimento econômico baseado na expansão industrial. Desta forma, uma ideologia desen-

volvimentista caracterizou os governos de Getúlio Vargas --- uma mística política de crescimento econômico acelerado em curto prazo --- calcada na industrialização e no planejamento econômico realizado pelo Estado.

A ideologia desenvolvimentista insere-se na ideologia neocapitalista, distinta da visão liberal, e tem o seu marco inicial, no Brasil, a partir da Revolução de 1930 (Covre, 1981). A ideologia desenvolvimentista dos governos de Vargas diferencia-se daquela predominante após a primeira metade dos anos 50: com Vargas tinha-se como projeto norteador um desenvolvimento "autônomo", com grande ênfase no capitalismo nacional, após 1956, busca-se um desenvolvimento "associado", onde a presença do capital internacional é marcante (Pereira, 1971). Sob qualquer orientação, "autônoma" ou "associada", a ideologia desenvolvimentista, pelo fato de estabelecer-se sobre os eixos do industrialismo e do planejamento econômico estatal, valorizou extremamente a posição social do técnico, em particular, do administrador profissional.

O desenvolvimento "associado", tal qual aqui caracterizado, se constituiu no programa básico do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). Ao assumir, logo foi criado o Conselho Nacional de Desenvolvimento que deveria elaborar o Plano de Metas. As metas relativas à indústria de base enfatizavam setores como o siderúrgico, de alumínio, cimento, celulose, mecânica pesada e químico.

Programas especiais geridos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico também produziram efeitos significativos, dentre eles o de maior êxito foi dirigido pelo Grupo Executivo da Indústria Automobolística. As indústrias inseridas nestes programas tinham grandes facilidades para a importação de equipamentos de fabricação, matérias primas e partes complementares. Grandes massas de recursos financeiros transferidos pelo BNDE, devido ao acelerado processo inflacionário, se transformaram em doações de capital; as empresas com seus ativos ampliados podiam então buscar financiamentos junto ao Banco do Brasil a juros negativos, beneficiando-se de redescontos, impulsionando assim o processo inflacionário..

Ao passo que as importações de bens de produção eram facilitadas, diminuía a capacidade de importação de bens finais, o que acarretava uma retração na oferta destes últimos, elevando consequentemente os seus preços no mercado interno. Paralelamente, a remuneração do fator trabalho não acompanhava o ritmo de crescimento industrial já que era mantida a taxa de salário real no setor secundário (onde existia o controle da legislação social) o que permitiu maior acumulação de capital, gerando um círculo vicioso alimentador da inflação, pois a tendência era canalizar cada vez maior quantidade de recursos para as atividades de investimento. Por sua vez, o crescimento do setor de substituição de importações causava maior necessidade de importação de bens de produção forçando a utilização de empréstimos externos para fazer face ao de-

*ficit* na balança comercial. A intensificação desse processo acabou por acentuar o desequilíbrio externo, agravando mais ainda as pressões inflacionárias.

A legislação do trabalho teve início no Brasil em 1937 com o Estado Novo. Mais tarde, em 1942 a Consolidação das Leis do Trabalho codificou o sistema. A instituição do salário mínimo teve grande importância na industrialização, já que por meio do controle das majorações anuais tornou-se relativamente fácil comprimir a expansão da remuneração desse fator, impedindo a transferência dos benefícios causados pelo acréscimo de produtividade ocasionado pelo progresso tecnológico e economias de escala. Os sindicatos sofriam rígido controle do Ministério do Trabalho, barrando desta forma a ação de pressões organizadas por elevações de remuneração, o que originou e manteve uma queda razoável no poder aquisitivo geral.

Logo, o financiamento da expansão da industrialização brasileira baseou-se na interação de alguns fatores como a retirada dos recursos dos setores exportadores através da política de taxas cambiais diferenciadas (em favor dos importadores de bens de produção para o setor industrial), as causas e consequências da inflação, ao sacrifício do conjunto da população pela retirada compulsória de recursos dos contribuintes (pessoas físicas) do imposto de renda canalizados ao BNDE e transferidos como doações de capital a determinadas áreas industriais, da compressão dos salários da

grande massa trabalhadora ligada ao setor moderno em expansão e finalmente a uma parcela direta da poupança externa sob a forma de empréstimos (Furtado, 1975).

A substituição das importações abriu caminho à industrialização, elevando a produtividade por meio do progresso tecnológico, o qual pode provocar dois efeitos principais: a transformação dos processos produtivos e a diversificação dos bens finais. No caso do Brasil a orientação do progresso tecnológico é bastante desigual pela ênfase na diversificação. Criam-se padrões de consumo em função da demasiada diversificação dos produtos, padrões esses só atingidos por uma minoria da população, para a qual torna-se necessária a manutenção do poder aquisitivo acarretando profunda concentração da renda destinada a essa minoria em relação ao restante da população. Os elevados padrões de consumo moldam novos hábitos sociais copiados das nações que já possuem uma industrialização avançada. Evidencia-se então uma configuração social marcada por profundas diferenças, onde observam-se setores altamente modernos ao lado de setores tradicionais constituindo defasagens gritantes. A tecnologia, enfim, atuou muito mais para modernizar os hábitos de consumo do que para evoluir os processos produtivos.

A modernização dos hábitos de consumo está intimamente ligada à diversificação dos bens de consumo duráveis. O setor produtor desses bens foi o grande beneficiado na industrialização brasileira;

a ele foram destinadas as facilidades da política cambial e a maioria dos repasses financeiros. Tradicionalmente esse setor é dominado por grandes conglomerados transnacionais detentores da tecnologia em uso; logo, a nossa industrialização se fez em favor de um pequeno grupo social e de grandes empresas estrangeiras, ocasionando a internacionalização de uma parcela substancial das unidades produtivas no conjunto da economia. Assim, a importação de hábitos de consumo corresponde à internacionalização da economia brasileira, advinda do modelo de desenvolvimento "associado", o qual implicava a ocidentalização dos países periféricos. *"O desenvolvimento é encarado como um processo sequencial e interdependente, através do que a sociedade tradicional seria transformada em sociedade moderna [grifo nosso], isto é, ocidentalizada"* (Fischer, 1984, p.83).

O processo de *modernização* calcado no desenvolvimentismo é amplo: ele abrange desde a importação de hábitos de consumo e de outros hábitos sociais, de padrões estéticos e artísticos, até a importação de tecnologias, definindo aquilo que deve ser produzido bem como os moldes da organização dos processos produtivos, invadindo praticamente todas as esferas da cultura. A construção da *sociedade moderna* implica o evolucionismo que toma como espelho as nações ocidentais industrializadas. O *modus vivendi*, as artes, a produção, enfim, a riqueza cultural das nações periféricas *deve* ceder lugar aos padrões importados do chamado "Primeiro Mundo".

Neste contexto, explica-se a importação de metodologias administrativas plenas de racionalidade instrumental, pois tratava-se de dotar o país de um alto grau de modernidade representado, como vimos, pelo *desenvolvimento*, sinônimo de crescimento econômico acelerado, sendo necessário, por conseguinte, a formação de técnicos capazes de elaborar a planificação e implementar a gestão das organizações públicas e privadas em bases racionais/instrumentais. A extrema valorização desses técnicos concorreu, juntamente com outros fatores a serem analisados no capítulo 3, para a adoção e reprodução da ideologia gerencial contida nas metodologias importadas, que por sua vez encontra no paradigma funcionalista o arcabouço adequado para a sua sistematização científica.

## A INSTITUCIONALIZAÇÃO

### A CRIAÇÃO DAS ESCOLAS SUPERIORES DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme a descrição do contexto histórico desenvolvida na seção anterior, pudemos perceber que as primeiras escolas superiores de administração, no Brasil, surgiram como uma das consequências do desenvolvimentismo dos governos de Getúlio Vargas. Uma das condições básicas para a consolidação do desenvolvimentismo era a disponibilidade de pessoal qualificado para gerir eficazmente as or-

ganizações públicas e os diversos programas de governo, bem como os empreendimentos privados, pois ambos deveriam adotar critérios de racionalidade econômica.

O modelo de desenvolvimento adotado teve seu delineamento calcado na experiência das nações ocidentais mais industrializadas, principalmente dos Estados Unidos, resultando daí toda a filosofia que direcionou a criação das primeiras escolas superiores de administração. Nesta seção, destacaremos a importância que este aspecto tem para a análise desenvolvida no presente trabalho.

Na Fundação Getúlio Vargas surgiram a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), ambas na década de 50. A criação da Escola Brasileira de Administração Pública se dá no bojo dos programas de cooperação entre agências internacionais e o Brasil, visando o desenvolvimento deste. No caso particular desta escola foi primordial a ajuda das Nações Unidas mediante dois acordos firmados em 1952 com o governo brasileiro, o *Basic Agreement* e o *Supplementary Agreement*, este último se propunha claramente a implantar uma escola de administração pública.

Neste mesmo ano a escola inaugurou suas atividades. Entre 1952 e 1956 a escola recebeu assistência técnica e financeira das Nações Unidas; no período, professores e especialistas estrangeiros foram

enviados ao Brasil, e bolsistas brasileiros seguiram para os Estados Unidos em cursos de preparação para o ensino de administração pública na escola.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo foi fundada em 1954 através de um convênio com a Michigan State University, a qual prestou toda a assistência técnica necessária até 1964. Analisando a cooperação internacional para a criação desta escola, Polia Hamburger afirma:

*"Houve uma filosofia orientando a implantação da escola [...] esta filosofia se traduziu em alguns pontos básicos de ação: crença numa orientação generalista (à la Harvard) em oposição a uma tendência à especialização [...] o esforço de formação de todo um corpo docente, enviado para fazer mestrado nos Estados Unidos, na Michigan State University. Isto garantiu uma formação básica, comum a todos" [grifos da autora] (Hamburger, 1984, p.233).*

Segundo Polia Hamburger, durante o período de cooperação, professores da Michigan State University conduziram os primeiros cursos, treinaram e orientaram os primeiros assistentes brasileiros sele-

cionados, os quais, posteriormente seguiram para Michigan como bolsistas em cursos de mestrado com um breve treinamento em Harvard dentro do *International Teachers Program*.

O programa de cooperação mais decisivo para o desenvolvimento das escolas brasileiras de administração foi, sem dúvida, o PBA-1. Firmado em 1959 entre os governos americano e brasileiro, este convênio tinha entre os seus objetivos:

*"Fornecer os serviços dos professores norte-americanos para prestar assistência no que se refere à elaboração de currículos, métodos e técnicas de ensino, instalações de serviços de biblioteca e de consulta, bem como em pesquisas e outros aspectos da criação de cursos de treinamento em Administração Pública e de Empresas em determinadas universidades brasileiras e também para ministrar cursos de Administração;"*

*"Formar professores brasileiros para a preparação de alunos de nível médio e superior em Administração Pública e de Empresas" (Fischer, 1984, pp. 112-113).*

O plano de implementação do convênio seria norteado por três medi-

das básicas, das quais destacamos a seguinte: *"intercâmbio de recursos, idéias, técnicas e material entre os estabelecimentos de ensino participantes"* (Fischer, 1984, p.113).

As escolas de administração da Fundação Getúlio Vargas se beneficiaram com o convênio, pois foram escolhidas como pólos de irradiação das diretrizes do projeto e assim puderam também receber assistência técnica. Porém, os maiores resultados foram a criação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia e a consolidação do Instituto de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A formação de professores foi um aspecto de grande relevância. Como no caso das escolas da Fundação Getúlio Vargas, a assistência técnica era prestada por professores americanos que também participavam na seleção de candidatos oriundos de áreas conexas como direito, economia, contabilidade, engenharia, etc. Após selecionados, esses profissionais recebiam um treinamento prévio no Brasil e depois eram enviados aos Estados Unidos na categoria de bolsistas, onde realizavam cursos de mestrado em administração. Os bolsistas destinados à docência em administração pública foram conduzidos à University of Southern Califórnia, enquanto que aqueles destinados à docência em administração de empresas foram para a Michigan State University.

Pelo exposto acima, constata-se que a participação direta de entidades americanas foi essencial para a criação das quatro primeiras escolas superiores de administração no Brasil. Fatores como a vinda de professores americanos ao Brasil, para, dentre outras atividades, definir os currículos, as ementas das disciplinas, as bibliografias, os materiais de ensino, a organização e conteúdo das bibliotecas, ministrar os primeiros cursos e selecionar os futuros professores (bolsistas), são, para a nossa análise, por demais significativos. Alie-se a estes fatores a formação dos bolsistas, geralmente nas mesmas universidades americanas, com uma orientação "à la Harvard", e entenderemos a "filosofia" da implantação das escolas. Tais escolas serviram como modelos para todas as outras que se instalaram no país.

Na área da administração pública, Tânia Fischer declara que *"as estratégias de formação e treinamento de pessoal em administração pública valeram-se de experiências já consolidadas no contexto americano, que se transformaram em produtos de exportação. Constituíram-se, por isso, em mecanismos de reprodução ideológica"* (Fischer, 1986, p.167).

O esforço de criação das escolas superiores de administração pública e de empresas, significa também a institucionalização do processo de importação de metodologias administrativas, porquanto os centros acadêmicos são as mais destacadas entidades sociais na

importação, reprodução, e divulgação dessas metodologias, pois, como vimos, o processo importador compôs as bases ideológica, técnica e humana, em geral até hoje não muito renovadas, destas escolas.

## CAPÍTULO 3

### O MITO DAS METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS IMPORTADAS

#### A FORMA

As metodologias administrativas importadas representam a forma do mito. Em seu arcabouço é inserido o conceito que vai sobrepor-se ao sentido. Como observamos no Capítulo 1, para manter "vivo" o conceito é necessária a atualização permanente da forma, isto explica o processo constante de importação de metodologias administrativas, corroborando a afirmação de Barthes de que um mesmo significado tem à sua disposição vários significantes.

A metodologia que analisaremos como amostra da forma, o *corpus* de nossa análise semiológica será o Desenvolvimento Organizacional.

#### A METODOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As origens do Desenvolvimento Organizacional situam-se, numa perspectiva mais remota, na década de 20 com o experimento de Hawthorne conduzido por Elton Mayo. Esse evento é considerado o marco inicial das abordagens humanísticas da administração, o ponto de

partida para a aplicação sistematizada dos conhecimentos gerados pelas ciências humanas à problemática organizacional.

Suas origens mais "próximas", no entanto, são em número de três:

a) as experiências desenvolvidas nas décadas de 40 e 50 no National Training Laboratory, em Bethel (U.S.A.), também conhecidas como "Laboratórios de Sensibilidade";

b) os trabalhos de psicologia social de Kurt Lewin desenvolvidos no Massachusetts Institute of Technology, a partir de 1945;

c) a obra de Douglas McGregor, elaborada nos anos 50 e 60, conhecida como "democracia organizacional".

Sobre a democracia organizacional deteremo-nos um pouco pois trata-se de um dos troncos essenciais da metodologia. A idéia central reside no *Princípio da Integração*, que implica o estabelecimento, pela administração, de condições que permitam aos membros da organização alcançarem seus objetivos e, paralelamente, direcionar o esforço total para o sucesso da empresa. Tais condições configuram o estilo gerencial caracterizado pela abertura, democracia, humanismo, e confiança mútua. Para McGregor, a integração resulta na maior eficiência e, na sua ausência a organização estaria seriamente prejudicada. *"Naturalmente, a integração significa todos*

*trabalhando juntos para o sucesso da empresa a fim de que todos possam partilhar dos benefícios resultantes*" (McGregor, 1980, p. 57). Sua formulação dual, que isola os estilos gerenciais X e Y foi muito divulgada, situando a integração como princípio fundamental do estilo Y.

Assim, contando já com a democracia organizacional como pano de fundo -- idéias estreitamente vinculadas ao imaginário social norte americano -- tendo McGregor como ideólogo central; uma sólida organização de referência, o National Training Laboratory; faltavam o conteúdo científico e a sua sistematização para o estabelecimento de um *campo científico*.

O conteúdo foi a *Applied Behavioral Science*, um conjunto de conceitos aplicáveis da psicologia, sociologia e antropologia, que exaltava os valores democráticos como elementos determinantes da eficácia grupal/organizacional. A sistematização necessária foi empreendida por vários autores dos quais destacamos Warren Bennis.

Para efeito de melhor explicitar a natureza do Desenvolvimento Organizacional, apresentaremos duas significativas definições:

*"O desenvolvimento organizacional é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade*

*mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança"* (Bennis, 1972, p. 2);

*"O desenvolvimento organizacional é um esforço planejado que abrange toda a organização, e administrado do alto, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento"* (Beckhard, 1972, p. 10).

Para Lawrence & Lorsch (1972), o Desenvolvimento Organizacional significa o encontro de meios de mudança da organização do seu estado corrente para um estado mais desenvolvido, sendo que as principais áreas de problemas nas quais os esforços de Desenvolvimento Organizacional devem ser conduzidos são aquelas permeadas pelos seguintes defrontamentos: organização-ambiente, grupo-grupo, indivíduo-organização e pessoa-pessoa.

O arcabouço da teoria de sistemas é essencial para a concepção de organização:

*"uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente" (Lawrence & Lorsch, 1972, p. 3).*

*"De fato, está implícita nesta discussão a maneira de pensar que os autores têm considerado útil em estudos organizacionais, mas que agora precisa ser mais explícita. Enunciando-a no nível mais geral possível, é um "approach" de sistemas ao estudo da organização. Dentro desta estrutura geral de trabalho está contida a noção de uma organização como um sistema de unidades diferenciadas que requerem integração e a visualização do contribuinte individual como sendo ele próprio um complexo sistema de solução de problema" (Lawrence & Lorsch, 1972, p. 8).*

*"Um novo tema está-se desenvolvendo com toda sua atenção voltada para uma mudança*

que tem por base o sistema total e ao longo de uma grande variedade de dimensões. Este tema se concentra no exame de sistema --- olhar para a organização como sendo um sistema complexo e humano com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Esta característica, esta cultura e estes valores, bem como os sistemas de informações e os procedimentos de trabalho, devem ser continuamente examinados, analisados e aperfeiçoados para que resultem produtividade e motivação ótimas" (Beckhard, 1972, p. 3, grifos do autor).

A abordagem sistêmica resulta na valorização máxima do ambiente no qual sobrevivem as organizações. O ambiente é visto em contínua transformação, fator que caracteriza o "defrontamento organização-ambiente" como crítico; "outros analistas de assuntos organizacionais têm reiteradamente mencionado as transações com o ambiente como sendo um problema crucial, para não se dizer o mais crucial dos problemas" (Lawrence & Lorsch, 1972, p. 24).

Beckhard (1972), denomina os anos sessenta como a "década da explosão", apontando as "explosões" econômica, tecnológica, das

municações e do conhecimento como fatores de alteração das exigências sobre a administração e sobre a força de trabalho, estabelecendo novas relações entre elas; a internacionalização dos mercados, a vida mais curta dos produtos, a crescente importância do *marketing*, as relações de linha e *staff*, as participações múltiplas em vários tipos de arranjos organizacionais, e a natureza mutável do trabalho devido a crescente tecnologia são os fatores identificados como principais na dinamização inusitada do ambiente empresarial.

A organização precisa acompanhar o ritmo acelerado das mudanças ambientais para assegurar a sua sobrevivência então, a palavra chave é **adaptabilidade**. A organização é um sistema aberto caracterizado pela exigência de adaptabilidade.

O caminho proposto para a adaptabilidade é a *mudança organizacional planejada*. Eixo central da metodologia, a mudança organizacional planejada transformaria as organizações de sistemas mecânicos para sistemas orgânicos, mais adequados às condições ambientais da atualidade. Os sistemas orgânicos são marcados pela temporaneidade, neles as pessoas precisam aprender a "enfrentar mudanças repentinas [...] estabelecer (em tempos recordes) relacionamentos significativos -- e logo abandoná-los" (Bennis, 1972, p. 25).

Segundo Blake & Mouton (1972), o Desenvolvimento Organizacional do

tipo Grid "é uma estratégia básica de mudança que põe todos os conceitos, habilidades, técnicas, estratégias e táticas requeridas para efetuar uma mudança planejada nas cabeças, corações e mentes daqueles que lideram, administram e trabalham". Estes autores oferecem uma relação das condições essenciais para o êxito da mudança:

- a) é necessário mudar-se a empresa toda;
- b) é necessário que aqueles que dirigem a empresa liderem a sua mudança;
- c) o esforço deve ser uma operação do tipo "faça você mesmo", "vire-se por conta própria";
- d) é necessário aplicar-se maneiras sistemáticas de pensamento e de análise para se atingir um modelo empresarial de excelência;
- e) é necessário ver, compreender e conseguir o comprometimento das pessoas para a mudança de todas as atividades que no presente não são o que elas deveriam ser;
- f) é necessário que aqueles que lideram e administram estudem a situação de sua própria empresa em termos específicos e operacionais. Estas são as atividades identificáveis e específicas de "marketing", produção, P & D, de administração de finanças e de pessoal;
- g) é necessário proceder-se de uma maneira sequencial e ordenada.

A essencialidade da mudança planejada é demonstrada por Beckhard (1972) através do levantamento das características de esforços de Desenvolvimento Organizacional bem sucedidos:

- a) há um programa planejado envolvendo todo o sistema;
- b) os mais altos escalões da organização estão cientes e comprometidos com o programa e com sua administração;
- c) estão relacionados à missão da organização;
- d) é um esforço de longo prazo;
- e) as atividades são orientadas para a ação;
- f) eles se concentram em mudar atitudes e/ou comportamentos;
- g) geralmente se baseiam em alguma forma de atividade de aprendizado baseado na experiência;
- h) os esforços de Desenvolvimento Organizacional trabalham principalmente com grupos.

Sintetizando, a mudança seria, então, levada a efeito em várias frentes:

- a) na democratização do estilo gerencial;
- b) na estrutura organizacional;
- c) no relacionamento interpessoal;
- d) no relacionamento intergrupai;

- e) nas transações da organização com o seu meio ambiente;
- f) na relação indivíduo-organização;
- g) no planejamento;
- h) nas comunicações;
- i) no clima e na cultura organizacional, alterando as atitudes e comportamentos dos membros da organização.

O planejamento da mudança implica uma sequência de fases específicas: em geral elas são compostas pelo diagnóstico, o planejamento da ação, a implementação e a avaliação, numa perspectiva de longo prazo.

Blake & Mouton estabelecem seis fases para a implementação do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid:

*"A Fase 1 [...] envolve o estudo do Grid como de uma estrutura teórica para a compreensão da dinâmica do comportamento da cultura da empresa. Na Fase 2, a dinâmica do comportamento do vigente trabalho de equipe na organização é estudada e testada em ambientes reais de trabalho em relação ao modelo Grid, com vistas ao aperfeiçoamento dos métodos de soluções de problemas. A mesma espécie de aplicação é*

feita na Fase 3 mas para as relações de trabalho entre unidades organizadas da empresa onde a cooperação e a coordenação são vitais para o bom êxito. Na Fase 4, a equipe de cúpula se empenha num estudo das propriedades de um modelo empresarial estratégico ideal, necessário para trazer a lógica de lucratividade da empresa a uma condição de máximo de impulso. A Fase 5 envolve táticas de implementação para mudar a empresa do que ela tem sido para o que ela se tornará sob o modelo empresarial estratégico ideal. A Fase 6 mede as mudanças de condições desde a pré-Fase 1 até a pós-Fase 5 para a avaliação e estabilização de resultados conseguidos e para o estabelecimento de novas metas e objetivos de realizações para o futuro"

(Blake & Mouton, 1972, pp. 17-18).

As figuras do administrador da mudança e do agente de mudanças emergem com grande destaque na literatura do Desenvolvimento Organizacional: o administrador da mudança pode ser o executivo-chefe ou a própria diretoria da empresa como um colegiado, enquanto o agente de mudanças pode ser um assessor interno ou consultor ex-

terno. Bennis enfatiza que o agente de mudanças deve ter formação em ciências do comportamento.

Beckhard (1972) oferece uma descrição típica de possíveis administradores e/ou agentes de mudança: em primeiro lugar, arrola a visão e a *"força para empurrar o programa para a frente com apreciável rapidez"* como vantagens do *executivo principal* ao assumir o papel de administrador da mudança, neste sentido o entusiasmo e o comprometimento da mais alta liderança da empresa são consideradas como forças das mais relevantes para a eficiência de um programa de mudança; em seguida, é analisada a possibilidade do *chefe de unidade* cumprir o papel de desencadeador da mudança, a condição de autonomia da sua unidade face à organização deve ser observada para o êxito da ação de inovação, no qual é depositada a esperança de propagação às outras unidades funcionais, as vantagens identificadas nesta modalidade parecem beneficiar diretamente o próprio *chefe de unidade*, pois Beckhard afirma que o seu desempenho *"parece ser melhor"*, que *"ele será tido como progressista"*, contará com maiores possibilidades de promoção, poderá ser *"adequadamente recompensado"*, além de fornecer um modelo piloto que pode estimular outras mudanças; o *evangelista*, um tipo explicado através da constatação de que *"em todas as organizações há algumas poucas pessoas (que podem estar localizadas quase em todos os lugares dentro da estrutura formal de autoridade) que são líderes naturais e que têm grande influência sobre a organização total"*, mesmo sem grande do-

se de autoridade formal o evangelista teria elevado poder pela competência em influenciar pessoas e é justamente neste poder que o programa estaria, em princípio, apoiado; o líder funcional, especialista do staff, poderia também dar início e conduzir o programa, apesar dos riscos de provocar confrontos com a linha, poderá, "se funcionar eficientemente, mobilizar toda a organização no sentido de uma nova forma de colaboração"; e, por último, é relacionado também o grupo que leva a mudança --- "é quando um grupo ou subunidade teve uma experiência de mudança particularmente eficiente, pôde ver resultados palpáveis e tem plena convicção da eficiência e da validade do esforço", novamente a possibilidade de propagação pelo restante da organização é apontada como uma vantagem.

A mudança com êxito pressupõe a transformação da cultura organizacional. "Uma cultura é um modo de vida, um sistema de crenças e de valores, uma forma de interação e de relacionamento" (Bennis, 1972, prefácio). O conceito de cultura organizacional é muito importante para a compreensão dessa metodologia. A idéia básica é de que influenciando na cultura organizacional, mediante intervenções nos relacionamentos interpessoais e intergrupais, pode-se produzir um avanço cultural, conduzindo a organização na direção dos sistemas orgânicos, alcançando a eficiência e a saúde organizacionais:

*"Objetivos, pessoas e hierarquia consti-*

*tuem três elementos universais da organização [...] um quarto elemento universal da organização é a cultura" (Blake & Mouton, 1980, p. 235);*

*"O processo de mudança não é simplesmente o de transmitir idéias, mas o de mudar valores e ensinar habilidades" (Schein, 1972, p. 143).*

Beckhard aponta a necessidade de mudar normas "culturais" como uma das condições organizacionais que exigem esforços de Desenvolvimento Organizacional:

*"Um número cada vez maior de administradores está aprendendo que realmente estão administrando uma cultura com seus próprios valores, regras básicas, normas e estrutura de poder. Se houver uma necessidade sentida de que a cultura precisa ser modificada a fim de ser mais consistente com as exigências concorrenciais do ambiente, esta é uma outra condição em virtude da qual um programa de desenvolvimento organizacional pode ser tido como*

*conveniente*" (Beckhard, 1972, p.19).

O conceito de saúde organizacional também reveste-se de grande importância no Desenvolvimento Organizacional. É o objetivo-mor das intervenções. Bennis consubstanciou esse conceito afirmando que, com ele, finalmente a teoria e a prática da administração tinham alcançado um *status* científico. Transpondo conceitos do campo da psicologia do indivíduo a respeito de saúde mental e argumentando que há uma forte afinidade entre os dois campos, não só pelo uso de termos comuns mas também de concepções, Bennis(1976) estabeleceu os padrões para a avaliação da saúde organizacional:

a) adaptabilidade: capacidade de resolver problemas que depende por sua vez da flexibilidade da organização;

b) senso de identidade: o que a organização é e o que deve fazer, o grau de compreensão e aceitação dos objetivos organizacionais pelos seus membros, a congruência entre os indivíduos e a organização;

c) capacidade de perceber a realidade: "o teste de realidade", a organização deve aperfeiçoar técnicas adequadas para determinar as particularidades reais do ambiente que a envolve.

Analisando a natureza e o funcionamento das organizações, Beckhard

classifica como "relevantes" algumas hipóteses, dentre as quais duas dizem respeito à questão da saúde:

*"Uma das metas de uma organização saudável é desenvolver, da maneira mais geral possível, comunicações abertas, confiança mútua e confiança dentro do mesmo nível e entre os diversos níveis";*

*"Numa organização saudável, a tomada de decisões está localizada onde se encontram as fontes de informação ao invés de numa particular função ou num dado nível de hierarquia" (Beckhard, 1972, p.30).*

Tal transposição conceitual foi plenamente aceita por todos os autores dessa metodologia, pondo em destaque a questão da integração.

A integração entre o indivíduo e a organização foi tema de grande parte da obra de outro expoente no campo do Desenvolvimento Organizacional: Chris Argyris. Estudando características da personalidade e confrontando-as com o modelo de organização formal, Argyris aprofundou o conhecimento disponível referente à incongruência entre os indivíduos enquanto seres que buscam a auto realização e as restritas possibilidades (gerando incongruência) oferecidas pela

organização formal burocrática.

Argyris prega a reeducação dos executivos objetivando o desenvolvimento do "comportamento executivo eficiente" que implica a "liderança voltada para a realidade" na qual *"a única predisposição prescrita é de que o líder deve em primeiro lugar diagnosticar qual é a realidade, usando em seguida o padrão de liderança adequado"* (Argyris, 1957, p.224). A incongruência gera comportamentos adaptativos nos empregados que impedem a integração com a organização; a ampliação das tarefas juntamente com a liderança centrada no empregado e voltada para a realidade poderão reduzi-la, viabilizando a integração.

A metodologia do Desenvolvimento Organizacional desdobra-se em numerosas técnicas constituindo, na prática, duas vertentes que em muitas oportunidades se interpenetram: a consultoria organizacional e o treinamento, este último também conhecido como desenvolvimento gerencial.

As técnicas, em geral, compõem modalidades de intervenções que visam, dentre outras finalidades:

1. Trabalhar com grupos no desenvolvimento de equipes — larga utilização das técnicas de pesquisa-ação, as quais comportam três procedimentos básicos: a coleta de informações, *feed-back* das in-

formações para a equipe, e planejamento da ação a partir do *feed-back*. Frequentemente são realizadas em ambientes afastados do local de trabalho. Também utilizadas para a integração de equipes novas, as técnicas de desenvolvimento, neste caso, buscam acertar antecipadamente as questões de relacionamentos e de formas de trabalho, Beckhard (1972) descreve, em sete passos, um modelo:

- a) exposição, discussão e esclarecimento a respeito da missão do grupo;
- b) uma discussão das preocupações e das esperanças dos membros do grupo e que levaram a este esforço conjunto;
- c) uma apresentação e uma explicação do plano do líder do grupo para organizar o trabalho;
- d) uma divisão e uma discussão das principais áreas de responsabilidade e de autoridade de cada membro;
- e) o desenvolvimento de mecanismos para comunicações dentro da equipe, tais como reuniões do *staff*, memorandos, forças-tarefas, etc.;
- f) onde fôr conveniente deve ser feito o planejamento para treinar e induzir o resto da organização;
- g) providências para uma reunião de *follow-up*;

2. Relações Intergrupais --- variadas técnicas são utilizadas para eliminar conflitos entre grupos pertencentes a unidades organizacionais diferenciadas. Tais conflitos tendem a provocar reduções

drásticas na quantidade e qualidade das comunicações, criação de estereótipos, boicotes, etc. Também utilizadas para o aperfeiçoamento das relações entre a sede da empresa e as demais unidades de campo, tais técnicas compõem-se, em geral, de reuniões programadas em intervalos regulares de tempo, nas quais são debatidos de forma sistematizada os problemas comuns sob os diversos pontos de vista dos grupos envolvidos, buscando atingir autenticidade e despessoalização dos conflitos na medida em que aquilo que é enfocado relaciona-se diretamente às tarefas que apresentam pontos de estrangulamento, ressaltando a análise comportamental à luz dos aspectos funcionais;

3. Estabelecimento de Metas e Planejamento \_\_\_\_ segundo Beckhard, *"as organizações saudáveis tendem a ter o estabelecimento de metas em todos os níveis"* (Beckhard, 1972, p. 39). As técnicas de estabelecimento de metas podem ser aplicadas ao nível individual, para equipes, como também para abranger a organização como um todo, objetivando criar um clima de busca permanente da eficácia, de valorização de resultados, gerando grande expectativa à aproximação de cada reunião de *follow-up*. Com o auxílio de consultores externos, tais aplicativos conduziriam a organização a estágios de dinamismo crescentes.

Outras finalidades constituem-se em soluções de problemas em grupo, estabelecimento de papéis funcionais dos membros de um grupo,

elaboração de normas grupais, aperfeiçoamento da liderança e adequação da autoridade (Schein, 1972), "pacificação interpessoal" (Walton, 1972). Sem ter a pretensão de esgotar o farto manancial de técnicas engendradas no bojo da metodologia do Desenvolvimento Organizacional, elaboramos aqui uma breve relação das mesmas visando fornecer uma idéia geral dos meios e finalidades das práticas comumente utilizadas no contexto dessa metodologia administrativa.

No Brasil, o Desenvolvimento Organizacional foi introduzido na década de 60 por consultores que tiveram formação em educação laboratorial nos Estados Unidos, alguns deles fundaram laboratórios de sensibilidade na Bahia, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, dos quais fazemos referência a João Eurico Matta e Fela Moscovici, autores que relataram os eventos laboratoriais no país. Outros especialistas que muito concorreram para a importação dessa metodologia foram alguns dos profissionais agraciados com bolsas de estudos em universidades americanas, que viriam a ser os primeiros docentes das escolas de administração brasileiras. Estes profissionais realizaram seus estágios nos Estados Unidos no período do surgimento e expansão do Desenvolvimento Organizacional -- início dos anos 60. Desde então, os princípios norteadores dessa metodologia tem tido grande penetração em nosso país, consubstanciando o que aqui denominamos de "nova concepção gerencial".

## ELEMENTOS DO CONCEITO

O conceito é o aspecto mais aparente no mito. Sua evidência é totalmente deliberada, intencional. Ele representa o novo significante que se quer definitivo no objeto mitificado. Para tanto, utiliza-se, quase sempre, de várias formas, renovando seu invólucro. É justamente esta renovação que faz manter o fascínio do mito, embora o conceito sempre se repita em essência.

Laura Dantas e Ana Ribeiro, numa pesquisa intitulada *Treinamento Empresarial no Brasil - Ideologia e Prática*, realizada em 1979, identificaram temas básicos do apelo mercadológico do treinamento empresarial no Brasil, a saber: a universalidade, a modernidade, a cientificidade e a eficácia do produto.

Para melhor analisarmos o conceito, buscaremos fazê-lo pelo exame dos seus elementos mais evidentes. Enquanto novo significado no mito, é mister que o conceito deva apresentar-se de modo atraente, pois as metodologias administrativas precisam justificar sua importação e aceitação, daí o apelo mercadológico necessário. Os elementos que aqui examinaremos foram identificados a partir da pesquisa acima referida, com alguns aperfeiçoamentos e adições necessários à sua análise mais aprofundada, são eles: a universalidade, a cientificidade, a neutralidade, a racionalidade compreen-

dendo a eficiência e a eficácia, e a modernidade.

### UNIVERSALIDADE

O mundo ocidental capitalista e a industrialização são fatores decisivos para a universalização das metodologias administrativas.

Tais fatores configuram um meio ambiente substancialmente semelhante, que se sobrepõe às diferenças culturais entre países e entre regiões, no tocante ao trato da tecnologia, a organização da produção e a busca da eficácia.

A produtividade pode ser medida exatamente da mesma forma em cada setor da economia, independentemente do lugar, dadas as mesmas condições tecnológicas. Neste contexto o trabalho tende a homogeneizar-se em todo o mundo, na medida em que algumas nações consideradas subdesenvolvidas assumem a liderança em determinadas áreas econômicas, alterando o "mapa" geopolítico da divisão internacional do trabalho e do comércio internacional. O capital oligopolista desloca-se rapidamente para diversas regiões do mundo disseminando a sua lógica e as suas empresas multinacionais com sofisticados sistemas de gestão.

Na era da pós-industrialização o mundo e, principalmente o mundo

dos negócios marcha para um grau de integração e interdependência nunca alcançados.

Estas e outras constatações constituiriam-se em argumentos convincentes para a divulgação e utilização de metodologias administrativas importadas pois elas representariam um *know-how* padronizado e já suficientemente testado em países mais avançados, comprovando-se sua eficácia.

No caso de metodologias administrativas derivadas das abordagens humanísticas da organização, como é o Desenvolvimento Organizacional, parte-se do pressuposto de que o domínio da *Applied Behavioral Science* acoplado a uma visão sistêmica, habilitaria o profissional a atuar eficazmente em qualquer cultura organizacional estando presente os fatores requeridos para o sucesso dessa metodologia, tais como o apoio da alta administração, a real disposição para a mudança, uma perspectiva realística de longo prazo, etc.

Profetizando a inevitabilidade da expansão da democracia no mundo, Bennis (1976) abre espaços universais para a aplicação do Desenvolvimento Organizacional, metodologia consoante com este conceito.

A universalidade também é "comprovada" com um esforço quantitativo na contra-capá do livro *O Novo Grid Gerencial* de Blake & Mou-

ton (1980) lê-se "o *Grid Gerencial* -- agora definitivamente substituído pelo *Nova* -- vendeu 1 milhão de exemplares em todo o mundo [...] o *Grid* não é apenas uma teoria ou fórmula mas, como dissemos um sistema testado com mais de 200 mil executivos de diversos países".

### CIENTIFICIDADE

A ciência substituiu o mito e a religião, constituindo-se na forma dominante de explicação do mundo na sociedade moderna. Ela é o aval de todas as afirmações consideradas verdadeiras sobre a natureza, o homem e suas relações.

A crescente "cientifização" da técnica, a integração sistêmica entre ciência e técnica, legitima socialmente esta última como meio seguro para o alcance da verdade.

A legitimação e valorização das metodologias administrativas importadas apoia-se também na sua pretensa origem científica. A identificação da fonte dessas metodologias -- teorias organizacionais cientificamente elaboradas -- atesta a sua qualidade e lhes atribui uma conotação de seriedade e verdade.

A crença numa "teoria geral da administração" que pudesse fornecer

metodologias práticas para a resolução dos problemas organizacionais, contrasta com uma administração empírica, suplantando-a, pois esta não contaria com o recurso dos "guias práticos", as metodologias, criadas através de formulações científicas.

É por essas razões que todas as metodologias administrativas importadas são apresentadas com um invólucro científico: resultados de testes realizados, sofisticadas e complexas relações causais, acopladas a recursos computacionais, etc.

A sua percepção como tecnologias favorece sobremaneira a sua aceitação, conotando brilho e fascínio, numa sociedade cada vez mais embevecida pelas descobertas da ciência.

A metodologia do Desenvolvimento Organizacional apresenta-se como uma realização da *Applied Behavioral Science* e também da apropriação dos conhecimentos acumulados nos experimentos dos laboratórios de sensibilidade. Todo o jargão das ciências do comportamento é aproveitado, sempre que possível, configurando uma linguagem que a torna singular relativamente às outras metodologias administrativas.

Como vimos anteriormente, o conceito de saúde organizacional significou para Bennis e para os demais autores o encontro com uma administração autenticamente científica, pois tal conceito foi

transposto das mais avançadas teorias da psicologia individual acerca da avaliação da saúde mental, naquela época.

É significativo o processo de argumentação formulado por Bennis que aqui reproduzimos:

*"A ciência está vencendo porque os desafios enfrentados pelas empresas modernas são, basicamente, os dilemas de acumular conhecimento e de encontrar a verdade [...]. A ciência é a única instituição baseada e dirigida para a mudança [...] a democracia na indústria não é um conceito idealístico, mas uma dura necessidade, naquelas áreas em que a mudança está sempre presente e onde se deve alimentar um empreendimento científico criativo, por ser ela o único sistema organizacional compatível com a mudança constante"* (Bennis, 1976, pp. 31-32).

#### NEUTRALIDADE

A neutralidade é uma condição que provém da cientificidade.

A ruptura da ciência com a filosofia, da técnica com a política, foram acontecimentos que liberaram a ciência e a técnica do julgamento de valor, excluindo a moral e a ética das esferas da pesquisa científica e da elaboração e aplicação da técnica. Mais adiante deteremo-nos com maior rigor nesses fenômenos históricos.

Hoje a ciência apresenta-se como um conhecimento neutro, justificado em si mesmo, que deve continuar a sua marcha independentemente de seus possíveis usos. A tecnologia expande-se extraordinariamente, praticamente sem limites, sendo requerida ansiosamente pois, para muitos ela significa bem estar e qualidade de vida.

No seio das organizações, palco da tragédia humana na modernidade, as metodologias administrativas são oferecidas como soluções técnicas neutras enquanto produtos científicos. Ignora-se ou minimiza-se a natureza contraditória, conflitual e dramática do ambiente interno das organizações econômicas em geral, onde a luta pelo poder, a luta de classes, a frustração, a competição, a insatisfação e o tédio são fenômenos cotidianos.

As metodologias administrativas importadas são apresentadas como neutras neste ambiente complexo que caracteriza as organizações econômicas. Suas consequências, caso sejam bem aplicadas, são projetadas em situações e imagens difusas tais como a renovação da organização, crescimento, bem estar geral, excelência empresarial,

liderança no mercado, agilidade empresarial, etc., que não esclarecem suficientemente as possíveis consequências sobre os temas acima referidos.

Na metodologia do Desenvolvimento Organizacional, o ideal de democracia organizacional é ostensivamente propalado, a integração dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais é incentivada, a assunção de compromisso com a organização e a internalização de novos valores da cultura são requeridas, em nome da satisfação pessoal e da saúde organizacional. Os conflitos teriam um tratamento adequado -- científico -- e as pessoas poderiam ser autênticas.

A neutralidade da metodologia garantiria a plena realização das finalidades dos indivíduos e da organização, a incongruência seria eliminada pela liderança voltada para a realidade, pelo estilo 9.9 do Grid Gerencial, pelo treinamento, pela mudança organizacional planejada. *"Em vez de sucumbirmos às enfermidades, podemos tornar-nos sadios, felizes, realizados e cooperativos"* (Blake & Mouton, 1980, p.XII).

#### RACIONALIDADE - eficiência e eficácia

As metodologias administrativas importadas pretendem ser guias

práticos para assegurar o comportamento organizacional racional...

Desde o advento da teoria clássica que as metodologias geradas, como por exemplo, o Estudo dos Tempos e Movimentos, significariam meios seguros para a "racionalização da produção". No decorrer do tempo, as várias correntes teóricas que sucederam a teoria clássica engendraram metodologias que possibilitassem estabelecer uma administração racional dos recursos disponíveis.

Baseadas em um conceito de racionalidade que privilegia a capacidade humana de efetuar cálculos e escolhas avaliando antecipadamente as consequências da ação, conceito este forjado na Europa Ocidental do século XVII, as metodologias administrativas como *reais produtos científicos* oferecem a plena possibilidade de uma ação administrativa racional traduzida na eficiência e na eficácia.

A eficiência é entendida, em geral, como a utilização ótima dos meios que a organização conta para atingir suas metas. Neste aspecto incluem-se a obtenção dos meios (*inputs*), os procedimentos operacionais, a organização das tarefas, a divisão do trabalho, os papéis individuais e grupais, as comunicações, etc. Reside aí uma grande área de necessidades "satisfeitas" pelas metodologias administrativas. A escolha da metodologia adequada e seu emprego correto garantiria a correção das falhas e desvios na utilização dos

meios, garantindo assim a eficiência pela racionalização dos procedimentos.

A eficácia diz respeito ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais. Uma organização é eficaz quando realiza, de modo racional, os fins aos quais ela se propõe. A eficácia é medida e avaliada através de indicadores preferencialmente quantitativos: o faturamento, o aumento da fatia de mercado, a rentabilidade, o volume produzido, a economia de custos, etc. A conexão com a racionalidade é imperiosa, pois sem ela não se poderia ser eficaz, os processos de estabelecimento e alcance dos objetivos só serão válidos se forem pautados pela racionalidade, única condição de garantia da qualidade desses processos.

O Desenvolvimento Organizacional é mais uma metodologia administrativa elaborada para a implantação de uma administração racional. O aumento da eficiência, como vimos, consta da própria definição dessa metodologia em Beckhard (1972). A saúde da organização seria o estágio ideal onde o comportamento racional de seus membros resultassem em plenas eficiência e eficácia. A mudança planejada e a administração da cultura estabeleceriam um clima onde a racionalidade fôsse a tônica dos atos e relacionamentos humanos, prevalecendo a abertura, a confiança mútua e a busca incessante de altos graus de desempenho.

## MODERNIDADE

A interpretação do conceito de modernidade tem suscitado grande interesse nas ciências sociais: *"a categoria de sociedade moderna supõe existir o fenômeno da evolução"* (Ramos, 1983, p. 101).

As concepções evolucionistas têm causado grande polêmica nos domínios da antropologia e da sociologia. Não obstante à polêmica científica, as idéias de modernidade, progresso e evolução social estão suficientemente disseminadas, influenciando a política, a economia e a organização da produção em diversos países.

Partindo da idéia de que as sociedades modernas são o espelho para as outras, chega-se à proposição de que seus modelos organizacionais fazem parte das causas de seu avanço e, portanto, devem ser copiados pois assim as sociedades mais atrasadas dariam um passo significativo em direção à modernidade. A dicotomia tradicional/moderno é extremamente trabalhada em função da dicotomia subdesenvolvimento/desenvolvimento (Dantas, Ribeiro & Bandeira, 1978). A ascensão de determinados países ao "Primeiro Mundo" é interpretada como fruto da modernidade de suas organizações econômicas, como no caso do Japão o seu sucesso econômico é creditado ao avanço do sistema administrativo desenvolvido nas suas empresas (Sugo, 1985).

Nesta perspectiva, as metodologias administrativas importadas além de universais, científicas, neutras e racionais, são a própria expressão da modernidade no campo organizacional. Foram elaboradas nos países avançados e são praticadas nas suas organizações, logo devemos aplicá-las imediatamente sob pena de aprofundarmos o anacronismo de nossas organizações, institucionalizando o atraso de nosso país. Esta é a lógica prevalecente.

Os autores do Desenvolvimento Organizacional sofreram grande influência da antropologia cultural norte americana. A noção de cultura como um conjunto de comportamentos e conhecimentos que são adquiridos mediante um processo de aprendizagem e transmitidos aos grupos; a ênfase nos comportamentos individuais e na interação entre os indivíduos como reveladores da própria cultura; a atenção especial à evolução do social pelo processo de "aculturação", isto é, de adoção (ou imposição) das normas de uma cultura por outra são as bases deste ramo da antropologia (Laplantine, 1988). São estes mesmos fundamentos que estão presentes na concepção de cultura organizacional e na de mudança planejada (pela mudança da cultura).

Gostaríamos de chamar a atenção para o evolucionismo. Como frisamos acima, ele se coaduna perfeitamente com a busca da modernidade. O evolucionismo, no Desenvolvimento Organizacional, reveste-se

de etnocentrismo. Bennis, no prefácio do livro *Desenvolvimento Organizacional, sua Natureza, Origens e Perspectivas*, coloca algumas proposições básicas:

a) uma hipótese evolutiva na qual em cada época desenvolve-se uma forma organizacional mais adequada à índole daquela época, tornando necessária a reconstrução das organizações;

b) a única maneira viável de mudar as organizações consiste em mudar as suas culturas.

Em outro livro Bennis declara que "*vivemos num mundo estratificado, segundo o grau de modernização. O futuro (digamos, na Índia) é presente; isto é, as consequências da modernização são prefiguradas na América e na Europa*" (Bennis, 1976, p. 192).

O evolucionismo assumido conduz ao etnocentrismo na medida em que o "futuro" nas nações subdesenvolvidas já é o presente nas nações modernas. A modernidade é um apelo correlato à universalidade:

*"Se tais idéias parecem etnocêntricas e absolutas, devo, então, confessar uma atual repulsa às minhas convicções estudiantis sobre relativismo político e cultural. Acredito no valor e nos imperati-*

*vos morais da ciência e da democracia como sendo apropriados e necessários hoje em dia, em qualquer parte do mundo. Creio, firmemente, que elas sejam os sistemas mais civilizados e avançados de que dispomos" (Bennis, 1976, p. 14).*

Sob este raciocínio, a metodologia do Desenvolvimento Organizacional seria aplicável "em qualquer parte do mundo", pois além de científica e democrática ela foi originada e "aprovada" num país moderno.

## ELEMENTOS DO SENTIDO

O sentido é o aspecto "esquecido" no mito. Contextualmente rico, o sentido já possuía antes do processo mítico um sistema de valores, uma história, uma ideologia. Barthes chama de "empobrecimento" do significante a operação de esquecimento do sentido. Vale ressaltar que este esquecimento nunca é total, pois o sentido continua de alguma maneira presente no significante, ele é "distanciado", e essa ambiguidade de sentido e forma do significante é que caracteriza o mito. Uma análise acurada do significante fatalmente revelará o seu sentido, este empreendimento dispomo-nos a realizá-lo nas páginas seguintes, para tanto, decompomos a sua densa totalidade nos seguintes elementos: a racionalidade instrumental, a ideologia gerencial, e o paradigma funcionalista.

## RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

A racionalidade constitui-se numa das principais questões do conhecimento. Desde a Grécia Antiga a razão é um dos temas centrais da reflexão filosófica.

Aristóteles concebia a razão como um atributo da alma, dialéticamente a alma teria duas partes: o princípio racional, e outra par-

te privada de razão. O princípio racional da alma possuiria então, cinco *disposições* para alcançar a verdade: a arte, o conhecimento científico, a sabedoria prática, a sabedoria filosófica e a razão intuitiva. A arte seria a disposição para produzir; o conhecimento científico, o juízo sobre coisas universais e necessárias, passível de demonstração; a sabedoria prática, a capacidade de deliberar bem, baseada no cálculo, sobre os negócios humanos; a sabedoria filosófica, a mais elevada capacidade do homem; e a razão intuitiva, aquela que versa sobre as premissas limitadoras do uso da razão (Aristóteles, 1987).

A filosofia clássica não empreendia uma dicotomia entre ações e valores no que concerne às "artes" e ciências. Para Aristóteles a política seria o conhecimento determinante sobre todas as artes e ciências, indicando aquilo que deve ser estudado, produzido, o que cada cidadão deve aprender, etc., julgando os fins de cada ação com vistas ao bem humano (Aristóteles, 1987).

Assim, na filosofia clássica grega, a racionalidade implicava também a capacidade de julgamento dos objetivos das ações humanas, bem como a distinção entre o verdadeiro e o falso, o bem e o mal.

A partir do século XVII, no entanto, opera-se na história intelectual do Ocidente, uma transmutação do conceito de razão. Dentre os autores mais expressivos daquela época, destacamos Thomas Hobbes

como um dos sistematizadores do "novo" conceito de razão. Hobbes suprime o conteúdo normativo da razão, reduzindo-a à capacidade de cálculo:

*"Quando alguém raciocina, nada mais faz do que conceber uma soma total, a partir da **adição** de parcelas, ou conceber um resto a partir da **subtração** de uma soma por outra [...] a partir do que podemos definir (isto é, determinar) que coisa é significada pela palavra **razão**, quando a concebemos entre as faculdades do espírito. Pois **razão**, neste sentido, nada mais é do que **cálculo** (isto é, **adição** e **subtração**) das consequências das normas gerais estabelecidas para marcar e significar nossos pensamentos"* (Hobbes, 1979, p. 27).

Observa-se uma drástica redução face ao conceito aristotélico pois este admitia o cálculo apenas como constituinte da sabedoria prática, uma entre as cinco *disposições* da alma.

A transmutação do conceito de razão correspondem profundas transformações no conhecimento e ação humanas nos últimos trezentos

anos. A supressão do conteúdo normativo da razão liberou a ciência da análise valorativa, separando meios e fins, *sacramentando* a dicotomia entre fato e valor. Empreende-se uma substancial reorientação da concepção do saber, da natureza, do homem e de suas relações (Castoriadis, 1987). Temas como o bem, o belo, a justiça e a paz, relativos aos domínios da ética, estética e política são considerados *ideais*, portanto situados fora do contexto do conhecimento científico. Assim, realiza-se a dissociação entre a filosofia e a ciência. O que é racional corresponde àquilo que pode ser cognoscível cientificamente; a ciência, submetida ao primado do cálculo utilitário das consequências, quantifica a natureza tornando-a explicável por meio de estruturas matemáticas, erigindo uma civilização que privilegia o fenômeno técnico como nenhuma outra no decorrer da história.

A "cientifização" da técnica ampliou decisivamente o fenômeno técnico, conduzindo-o a englobar toda a sociedade. O fenômeno técnico concentra-se fortemente na pesquisa dos meios, sofisticando a técnica mecânica e expandindo-se consideravelmente em três grandes áreas: a *técnica econômica*, compreendendo a produção, desde a organização do trabalho até a planificação; a *técnica da organização*, relativa às grandes massas, nos domínios dos negócios privados e públicos, bem como no domínio jurídico; e as *técnicas do homem*, tais como a medicina, a genética, a pedagogia, a publicidade, etc. (Ellul, 1968).

O "novo" significado de racionalidade prevalece como único, baseando também quase toda a ciência social na era moderna, e ocultando o seu significado anterior. Vários autores dedicaram-se ao estudo da transmutação conceitual, suas origens, o processo em si, como também das consequências observadas na configuração da sociedade industrial. Em suas análises a noção clássica é denominada *racionalidade substantiva, razão substantiva, racionalidade de valor*; enquanto o conceito sistematizado por Hobbes denomina-se *racionalidade instrumental, razão instrumental, racionalidade técnica, racionalidade formal, racionalidade tecnológica*, ou ainda, *racionalidade funcional*.

O ponto de partida é a constatação de que a técnica nas sociedades pré-modernas aplicava-se apenas a contextos bastante restritos, e que mesmo nestes contextos os meios técnicos empregados eram limitados, isto é, não havia grande variedade de meios pois evitava-se o esforço para a criação de novos meios enquanto os antigos poderiam servir. Desde a Grécia Antiga já se fazia notar a presença de inventos que denotavam uma tecnologia relativamente avançada. Segundo Guerreiro Ramos (1981), a aplicação de tecnologia à produção era limitada por razões políticas e éticas. Para Habermas (1980), só com o advento do capitalismo é que a introdução de novas tecnologias e a inovação como tal foi institucionalizada.

Habermas tenta explicar o processo de prevalência da racionalidade instrumental sobre a substantiva através da distinção do quadro institucional de uma sociedade -- onde as interações são simbólicamente mediatizadas -- dos seus subsistemas instrumentais, por exemplo, o sub-sistema econômico e o aparato do Estado. Caracteriza como sociedades tradicionais aquelas em que o desenvolvimento dos sub-sistemas instrumentais é contido dentro dos limites da eficácia legitimadora das tradições culturais. O limiar entre a sociedade tradicional e a moderna é caracterizado pelo elevado nível de desenvolvimento das forças produtivas, contaminando com a sua lógica (racionalidade instrumental) o quadro institucional e forçando a mudança da legitimação da dominação que se fazia através de imagens míticas, religiosas e metafísicas. O capitalismo substitui então a forma da legitimação pela instituição do mercado -- a troca justa, o contrato livre de trabalho, etc. Assim, a legitimação do quadro institucional pôde ser imediatamente vinculada aos sistemas instrumentais, ao sub-sistema do trabalho social.

Max Weber reconheceu os dois conceitos de racionalidade e também a supremacia da racionalidade instrumental. Sua obra foi pautada neste conceito. Para Weber, *"Decisivamente, o capitalismo surgiu através da empresa permanente e racional, da contabilidade racional, da técnica racional e do Direito Racional. A tudo isto se deve ainda adicionar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia"* (Weber, 1980, p. 169).

A dimensão ideológica da racionalidade instrumental no capitalismo tardio foi tema de vários estudos realizados por Guerreiro Ramos (1981, 1983), Marcuse (1978), Habermas (1980), Ellul (1968), Mills (1969), Motta (1986), Pereira (1982), dentre outros. Para Marcuse,

*"O a priori tecnológico é um a priori político considerando-se que a transformação da natureza compreende a do homem [...]. Hoje, a dominação se perpetua e se estende não apenas através da tecnologia, mas como tecnologia, e esta garante a grande legitimação do crescente poder político que absorve todas as esferas da cultura"* (Marcuse, 1978, pp. 150 e 154).

Segundo Habermas, fatores como o desmascaramento da ideologia burguesa (troca justa), a ampliação da intervenção técnica do Estado e a crescente integração sistêmica da ciência à técnica, forçaram a uma nova legitimação do quadro institucional da sociedade atual que garantisse a despolitização das massas. A nova legitimação se dá fazendo com que técnica e ciência assumam também o papel de uma ideologia.

Desta forma, configurou-se um mundo onde a hegemonia da racionalidade

dade instrumental é evidente. Ela penetra todas as instâncias da sociedade. A técnica engendra meios de ação sobre o homem que obedecem aos critérios de generalidade, objetividade e permanência. A razão instrumental é o substrato da burocracia, a sociedade torna-se uma sociedade burocrática objetivando-se como material da administração total. As instituições da escola, da empresa, e do Estado encarregam-se da manutenção das estruturas de poder baseadas na razão instrumental, a qual desvaloriza o pensamento ético e a ação afetiva (Motta, 1986). A técnica autonomiza-se em relação à moral e aos valores espirituais; como vimos acima, a moderna concepção ocidental da técnica e da ciência implica o afastamento da esfera política -- logo, a técnica estaria acima do bem e do mal, ela não comporta nenhum julgamento -- enquanto ideologia, a racionalidade instrumental justifica-se a si própria.

A ciência social também foi engolfada por esta racionalidade. O positivismo é uma das doutrinas que bem pode servir de exemplo a esta afirmação. Cientistas como Guerreiro Ramos, Voegelin e Habermas analisaram a transmutação do conceito de razão como uma *deformação* do mesmo, daí desenvolveram esforços significativos visando a restauração do conceito clássico: Habermas (1987) postula a racionalização substantiva da sociedade pela liberação da palavra, pelo debate racional no desempenho da Ação Comunicativa; Voegelin (1952) trabalha pela recuperação da razão substantiva no bojo de uma Nova Ciência Política; Guerreiro Ramos (1981) no esboço de uma

Nova Ciência das Organizações. Com relação a estes esforços, Ramos afirma: *"a restauração da herança conceptual clássica, nesse caso, visa apenas superar o esquecimento dela. Os pensadores clássicos não devem ser considerados autoridades canônicas infalíveis"* (Ramos, 1981, p. 22). Fica claro que a intenção é de estimular a criatividade visando a renovação da ciência social, absorvendo algumas formulações potentes do pensamento clássico, neste caso, o significado de razão.

No domínio da teoria organizacional, o compromisso com a racionalidade instrumental leva a um falso pragmatismo -- a busca desenfreada pelas soluções dos problemas organizacionais acaba por ocultar a essência dos mesmos, isto é, a sua razão de ser (Motta, 1986). Para Guerreiro Ramos, *"a teoria corrente dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional"* (Ramos, 1981, p.23).

As teorias organizacionais tradicionais, a saber, a teoria clássica, a teoria de relações humanas, as demais abordagens humanísticas, a teoria estruturalista, a sistêmica, a teoria da decisão, a teoria contingencial, e suas similares, são eivadas de racionalidade instrumental. São constructos teóricos elaborados no bojo da ciência social, conformando-se aos seus princípios. Privilegiam, indubitavelmente, os comportamentos relativos à excelência no manejo dos meios, entendidos como *eficiência*. Quanto aos fins, não

são objeto de julgamento, apenas cabe atingi-los com a máxima eficiência possível configurando assim a *eficácia*. O estabelecimento dos objetivos é privilégio das autoridades organizacionais constituídas, não se questionando a base social de sua legitimação, absorvendo-as no contexto da teoria como um "dato" da realidade. A combinação ótima entre a eficiência e a *eficácia* é a manifestação concreta do mais alto grau de racionalidade organizacional, tornando evidente o seu pano de fundo: a racionalidade instrumental.

A título de exemplo do acima exposto, faremos referência a Herbert Simon, um dos autores mais importantes da teoria organizacional, o qual abordou com grande evidência o tema da racionalidade na elaboração da Teoria da Decisão, no livro *O Comportamento Administrativo*: "tendo em vista que por *boa administração* se entende *aquela comportamento que é objetivamente adequado aos seus fins* [...] uma teoria das decisões administrativas, terá forçosamente, que se preocupar de certa maneira com os aspectos racionais da escolha" (Simon, 1965, p. 73).

Mais adiante, é explicitada a natureza da escolha racional: "O processo decisório racional envolve a comparação permanente dos meios alternativos em função dos fins respectivos que procurarão alcançar [...] isto significa que a *eficiência*, no sentido de obtenção de resultados máximos com meios limitados, deve constituir um critério guiador das decisões administrativas" (Simon, 1965, p.

77).

Simon aponta alguns fatores limitativos ao alcance de alto grau de racionalidade, como o conhecimento completo e antecipado das consequências e o conhecimento de todas as possíveis opções. Considerando que *"o comportamento de um único indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade"* (Simon, 1965, p. 93), Simon elege definitivamente a organização como a única instância que possibilita a racionalidade: *"os sistemas de comportamento a que chamamos organização, são imprescindíveis, portanto, à consecução da racionalidade humana num sentido mais amplo. O indivíduo racional é, e deve ser, uma pessoa organizada e institucionalizada"* (Simon, 1965, pp. 120-121).

Concentrando a racionalidade no âmbito estreito do cálculo, frequentemente supervalorizando os meios e a eficiência, e, transferindo a possibilidade racional do indivíduo (no conceito clássico, ela é um atributo do ser humano) para a organização, a obra de Simon, ao nosso ver, representa um claro exemplo da noção de racionalidade que embasa a teoria organizacional, a qual culmina na reificação da organização: *"os atos das organizações são os de pessoas dominadas pelas finalidades não pessoais, mas da organização"* (Barnard, 1979, p. 188).

As metodologias administrativas importadas pelo Brasil são frutos

das teorias organizacionais tradicionais, por conseguinte a lógica que permeia a sua elaboração e aplicação não poderia deixar de obedecer aos ditames da racionalidade instrumental. São métodos de controle. O controle, essência da ação administrativa gerencial, é exercido por meio das metodologias com vistas a garantir a otimização da eficiência no emprego dos recursos, dos *inputs* organizacionais.

Na metodologia do Desenvolvimento Organizacional a busca da eficiência é uma preocupação permanente. O estágio "ótimo" de uma organização é representado pelo alcance da eficiência e "saúde". Bennis ao analisar a mudança planejada face à eficiência reconhece o aspecto crítico da conexão entre produção e competência pessoal: *"esta conexão deverá ser feita ou, então, o campo [do Desenvolvimento Organizacional] deverá mudar o seu objetivo normativo, que é não só o de construir um mundo melhor, mas também um mundo mais eficiente"* (Bennis, 1976, p. 161).

O alcance da eficiência é uma tônica constante em todos os autores dessa metodologia. Beckhard insere o objetivo de "aumentar a eficiência" na própria definição do Desenvolvimento Organizacional. Em seguida afirma que para se compreender as metas do Desenvolvimento Organizacional é necessário ter-se uma idéia de como seria uma organização ideal. Nela, estariam presentes nada menos que dez aspectos relacionados com a eficiência, dos quais, o primeiro é o

seguinte: *"a organização como um todo, as subpartes significantes e os indivíduos orientam seu trabalho com vistas a metas e planos a fim de que essas metas sejam atingidas"* (Beckhard, 1972, p. 11).

Quanto à saúde organizacional, observa-se que o seu principal padrão de avaliação, a adaptabilidade, tem como significado a capacidade de resolver problemas, advoga-se para tanto um grau de flexibilidade organizacional visando otimizar essa capacidade humana. Logo, sob o conceito de adaptabilidade subjaz a capacidade humana do cálculo.

Em outro padrão avaliativo da saúde organizacional, a capacidade de perceber a realidade, Bennis demonstra a sua total concordância com a concepção de racionalidade em Simon ao apontar para a necessidade do "teste de realidade": *"a organização requerida exige um teste de realidade, entre os limites da racionalidade, para atingir com sucesso o domínio dos ambientes relevantes"* [...] *"ver March e Simon através de um modelo formal de pesquisa de comportamento e de uma excelente argumentação sobre os testes de realidade organizacional"* (Bennis, 1976, p. 62).

Sendo a eficiência e a saúde organizacionais os dois grandes objetivos da mudança planejada no Desenvolvimento Organizacional, não temos dúvidas de que a racionalidade instrumental é a concepção de racionalidade que embasa também essa metodologia administrativa.

## IDEOLOGIA GERENCIAL

Examinaremos nesta seção o papel das idéias na gestão das organizações produtivas. Trabalharemos de acordo com a percepção do fenômeno ideológico como a dimensão essencial de toda sociedade política, permitindo à comunidade estabelecer a sua identidade e as linhas gerais da sua organização (Ansart, 1978).

Tal enunciado conduz ao reconhecimento da importância do papel das idéias no âmbito da gestão, pois refere-se a um dos aspectos fundamentais da sociedade -- a sua organização. Considerando a ideologia como um

*"princípio maior que justifica e orienta a forma pela qual a sociedade se organiza e funciona: quem decide o quê, quem participa nesse processo de decisão, quem controla, quem usufrui dos bens econômicos e sócio-culturais produzidos na e pela sociedade"*

(Aguiar, 1988, p. 22),

reafirmamos a estreita correlação entre as idéias norteadoras das ações no âmbito da gestão organizacional e o fenômeno ideológico da sociedade global, pois aquelas implicam:

a) o exercício da autoridade, logo, a concre-

tização do poder de decisão;

b) e o controle, o qual, é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais (Braverman, 1977);

nas organizações onde são produzidos a maior parte dos bens econômicos e sócio-culturais usufruídos pelas sociedades modernas.

Para Pierre Ansart,

*"a ideologia política busca uma explicação sintética, onde o fato particular adquire sentido, onde os acontecimentos se coordenam numa unidade plenamente significativa. O liberalismo, o socialismo, os nacionalismos e todas as formas particulares de ideologia [grifo nosso], visam nada menos do que proclamar os princípios essenciais, as evidências incontestáveis, a partir das quais os atos particulares assumem sentido e justificativa" (Ansart, 1978, p. 36).*

Neste estudo, focalizaremos as idéias justificadoras dos atos particulares que dizem respeito ao exercício da autoridade e do con-

trole nas organizações produtivas. Tais idéias compõem um sistema que aqui denominaremos **ideologia gerencial**, na medida em que elas apontam a necessidade de um grupo específico de membros dessas organizações encarregado de exercer autoridade e controle, legitimando a sua existência. A ideologia gerencial, vista como uma **forma particular de ideologia**, só adquire pleno sentido quando, paralelamente à sua desmitificação, identificamos o macrosistema de idéias dominantes no qual ela se insere, presente no contexto sócio-histórico.

Portanto, analisaremos a ideologia gerencial com vistas à sua vinculação com uma visão mais ampla de mundo (ideologia de sociedade), à sua contingência histórica (responde às necessidades específicas do sistema social), e à sua ambiguidade. A ideologia gerencial tem presença marcante na chamada teoria geral da administração, a qual,

*"é ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se às determinações sociais reais enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num*

*universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia"* (Tragtenberg, 1974, p. 89).

Durante as primeiras etapas da revolução industrial predominavam diversos sistemas de organização do trabalho, nos quais não podemos identificar nenhuma semelhança com a gerência como a visualizamos hoje. Prevaleciam sistemas diversos tais como a subcontratação e o trabalho doméstico. No sistema de subcontratação o capitalista não era o empregador imediato dos trabalhadores, ficando a tarefa de arregimentação da mão-de-obra a cargo de subcontratadores e agentes em comissão: o capitalista provia os materiais e os demais recursos necessários, contactava o agente, estabelecia o lote de produção e a remuneração correspondente, cabendo ao agente a responsabilidade de reunir os operários, impulsionar a produção, entregar os produtos e pagar aos trabalhadores.

Este sistema, e suas variações, era observado em minas de cobre, zinco, carvão, fábricas de tecidos, de tapetes, metalúrgicas, olarias, indústria de construções, pedreiras, etc. O trabalho doméstico pode ser também considerado um tipo de subcontratação, pois o agente era o mediador entre o capitalista e os artesãos que trabalhavam em seus domicílios mediante encomendas trazidas pelos agentes. O trabalho doméstico ocupava-se com tecelagem, fabricação de roupas, relojoaria, couro, objetos de metal, dentre outros. Nestes

sistemas era evidente o controle do processo de trabalho pelos próprios produtores, no tocante a métodos, tempo, qualidade, etc.

Por volta de 1820, Saint-Simon propõe a direção "científica" dos negócios públicos, a qual deveria ser confiada a industriais e banqueiros. Justificava tal proposição colocando a classe industrial como primeira instância social, relacionando o êxito na condução dos seus empreendimentos à pretensa capacidade de gestão do governo, para a qual clamava a racionalidade só observada nas ações dos capitalistas.

No capitalismo nascente, a ideologia defendida pelos industriais visava sobretudo a legitimação da classe capitalista perante a sociedade ainda dominada pela aristocracia, os problemas inerentes ao sistema fabril não apareciam, ainda, como questões técnicas, as práticas e ideologias empreendidas objetivavam justificar os empresários face ao público em geral, portanto podem ser caracterizadas como *ideologias empresariais* (Bendix, 1956).

A expansão industrial pautada no objetivo-mor da acumulação de capital, foi paulatinamente tornando-se incompatível com os sistemas de subcontratação, pois, como frisamos, esses sistemas implicavam o controle exercido pelos trabalhadores do processo produtivo, modalidade que não poderia garantir a regularidade da produção, a padronização de métodos e produtos, o tempo gasto e, sobretudo, o

desenvolvimento tecnológico continuado e a divisão parcelar do trabalho. Os capitalistas passaram então a assumir os riscos da absorção da possibilidade de gestão da mão-de-obra, recrutando-a e reunindo-a definitivamente sob as instalações da fábrica e estabelecendo uma relação de emprego direta com ela. Os riscos, traduzidos, pelo acúmulo fantástico de novos problemas a solucionar, foram enfrentados, pois as possíveis consequências advindas do controle total da força de trabalho (seus comportamentos, tempo disponível, dedicação, etc.) e dos processos de produção pareciam acenar com saldos positivos. Assim é que os sistemas de subcontratação representaram uma fase de transição no capitalismo industrial.

Entre 1880 e 1910 os Estados Unidos experimentaram uma expansão industrial sem precedentes relativamente às outras nações em vias de industrialização. O homem de negócios bem sucedido passa a ser considerado o herói nacional, símbolo fiel da expansão econômica; o bem estar passa a ser medido pela riqueza material originada do sucesso nos negócios. A classe em ascensão forja a ideologia do êxito, uma exacerbada exaltação do "sucesso": os capitalistas tinham sua autoridade plenamente justificada pelo reconhecimento público de suas virtudes e capacidades "superiores". A luta pela sobrevivência onde prevalece o individualismo, era considerada como o processo social básico, configurada na *"doutrina do Darwinismo Social, a teoria da sobrevivência dos mais aptos aplicada à vida*

social, e na ênfatização das virtudes de caráter e da missão cristã das empresas" (Avrichir, 1985, p.83).

O Darwinismo Social tinha como grande inspiração a obra de Herbert Spencer, a qual nos referiremos com maiores detalhes no decorrer deste estudo (ver Paradigma Funcionalista).

O êxito seria fruto das capacidades superiores de alguns indivíduos, como a de enfrentar e vencer desafios.

O movimento do Novo Pensamento, que atingiu seu ápice entre 1895 e 1915 nos Estados Unidos, complementava a doutrina do Darwinismo Social ao acrescentar o "poder mental" como mais uma qualidade causadora do sucesso. O homem bem sucedido nos negócios era o herói, o modelo a ser copiado, pois ele sabia como utilizar o "poder do pensamento positivo", aliado a energia, ambição, perseverança, etc., enquanto a pobreza de outros era um "fracasso" explicado pela incapacidade de desenvolver suas próprias forças interiores. Em suma, a apoteose do esforço individual se converteu na chave de todos os problemas da época (Bendix, 1956).

Em 1887 Woodrow Wilson publicou um artigo intitulado "*O Estudo da Administração*", o qual veiculava propostas que apresentavam alguma semelhança com aquelas elaboradas por Saint-Simon: a administração pública deveria ser empreendida por um corpo de administradores

dotados de alta competência técnica, completamente isolados da política, preocupados única e tão somente com a eficiência e, portanto, trabalhando com princípios e regras garantidamente *neutros*.

A aceleração da industrialização configurou rapidamente o proletariado americano. Os métodos empregados na direção das empresas eram rígidos e rudes, concorrendo para o acirramento dos conflitos generalizados entre patrões e empregados. O descontentamento entre os trabalhadores era crescente, a resposta imediata veio sob a forma de organização coletiva. Num período de aproximadamente sete anos (1897-1904) a filiação sindical cresceu de 447.000 para 2.072.700 (Bendix, 1956). A intensa contestação sindical sinalizava para o enfraquecimento gradual da ideologia do Darwinismo Social associada ao Novo Pensamento como solução para o esvaziamento dos conflitos de classe.

A reação empresarial foi canalizada através de suas associações, dentre as quais destacou-se a Associação Nacional de Indústrias Metalúrgicas. Uma nova ideologia foi forjada para fazer face ao desafio sindical, a Campanha do Taller Franco: a autoridade absoluta do empregador dentro das empresas não poderia ser questionada. Essa questão passa a ser a preocupação central dos empresários, merecendo especial atenção. Pela primeira vez este tema foi considerado importante e problemático, sendo necessária uma resposta coletiva. De fato, até então, a questão da direção do traba-

lho tinha sido deixada a critério de cada empregador isoladamente; com a Campanha do Taller Franco, as associações de empresários passaram a formular políticas de gestão.

A campanha foi desenvolvida em três frentes: o esforço para minar as bases sindicais, com a perseguição violenta aos seus dirigentes, a criação de grêmios de empregados, a criação de escolas de ofícios onde ensinava-se também a filosofia "correta" das relações de trabalho; intensa campanha publicitária visando cooptar a opinião pública, os tribunais e os políticos; e ações visando a integração dos próprios empresários, fornecendo apoio financeiro e assessoria em problemas de gestão para aqueles que estavam em consonância com os meios e fins das associações, por outro lado, adotando sanções aos que colaboravam com os sindicatos. A coerção e a violência foram constantemente empregadas no desenvolvimento dessas ações (Bendix, 1956).

A ideologia do êxito, por conseguinte, sofreu uma transformação substancial: agora já não bastava ter e exibir as devidas qualidades pessoais e mentais, era preciso também ganhar a confiança e o respeito do empregador, ser leal a este e a empresa, ser submisso -- a autoridade absoluta do empregador tornou-se o principal dogma ideológico.

É nesse ambiente conturbado que Frederick Taylor elabora e divulga

suas idéias. Sua obra e, principalmente as práticas que dela se originaram compõem o chamado *taylorismo*. Num contexto de lutas entre empregados e empregadores, a aceitação generalizada do taylorismo pela comunidade empresarial não surpreende pois essa doutrina proclamava o alcance da identidade de interesses entre as classes em conflito mediante a adoção rigorosa de seus métodos.

O taylorismo ou movimento da administração científica tinha como objetivo principal *"assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado"* (Taylor, 1980, p. 29). Buscava fazer da administração uma ciência por intermédio de um grupo de homens especiais -- os gerentes:

*"A gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis [...] além de desenvolver desta modo uma ciência, a direção exerce ..."* (Taylor, 1980, p. 49).

Transpondo a difícil questão da direção do trabalho para a esfera da ciência, Taylor evoca uma gerência apta cientificamente:

"A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada que o trabalhador [...] o desenvolvimento duma ciência, por outro lado, envolve a fixação de muitas normas, leis e fórmulas que substituem a orientação pessoal e empírica do trabalhador [...] o uso prático dos dados científicos requer uma sala em que são guardados os livros, notações de rendimentos máximos, etc., e uma mesa para o planejador de tarefas [...] está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho" (Taylor, 1980, pp. 49-50).

O taylorismo, portanto, estabelece definitivamente o papel diferenciado da gerência na empresa, legitimando-a pelo pretenso conhecimento científico que a torna mais bem aparelhada que o trabalhador, isolando-a até fisicamente dos demais trabalhadores.

Baseado no método das ciências naturais (observação - hipótese - experimentação - comprovação - leis e normas), Taylor criou o Estudo dos Tempos e Movimentos, que serviu como instrumento princi-

pal para a divisão do trabalho, especialização funcional e padronização de procedimentos, já anteriormente abordados por Adam Smith e Charles Babbage, dentre outros.

Taylor pregava uma revolução mental no mundo do trabalho, envolvendo tanto os empregados como também os empregadores. Uma vez que ambas as partes aceitassem a administração científica seriam submetidas a regras e normas imparciais fornecidas pelo exercício "científico" da autoridade. Ideologicamente, mudam as imagens do trabalhador e do empresário:

*"O mérito de um homem iria ser julgado não só na luta onde havia dado provas de suas capacidades; no futuro, suas aptidões haveriam de ser provadas mediante estudos científicos. Como consequência, também se transformou a imagem do empregador. De um homem cujo êxito no mundo o convertia em condutor natural da ordem industrial, passava agora ser o condutor de homens cujo êxito dependia em parte de uma ciência que indicava a cada indivíduo o melhor tipo de trabalho para o qual o capacitavam suas condições naturais"*

(Bendix, 1956, p. 292).

Ainda no plano das idéias, Taylor assemelha-se a Wilson pois ambos clamavam pela eficiência administrativa, pela utilização da técnica, um na esfera dos negócios privados enquanto o outro na esfera pública.

Henri Fayol, engenheiro francês contemporâneo de Taylor, notabilizou-se pelo esforço em construir uma ciência da administração. Descreveu as funções do administrador, dividindo-as em planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Pregou a necessidade do ensino sistemático da administração elaborando uma doutrina composta por quatorze princípios gerais inspirada, em grande parte, na organização militar e na igreja católica. Preocupava-se com a divisão do trabalho sob um ponto de vista diferente de Taylor: enquanto este concentrou seus estudos na base da empresa, isto é, no trabalho individual dos operários, Fayol abordou a divisão do trabalho a partir da visão da cúpula administrativa, prevalecendo a ênfase na divisão de trabalho dos grupos formais da empresa.

Apesar de algumas diferenças de conteúdo e enfoque, a obra de Fayol possui muitas semelhanças com a de Taylor, como é o caso da clara opção gerencialista. Em conjunto, ambas são a espinha dorsal do que hoje é classificado como Teoria Clássica da Administração.

A separação definitiva entre o planejamento e a execução do trabalho corresponde a união sistematizada da autoridade ao controle nas organizações produtivas, garantida pela atuação de um corpo gerencial treinado "cientificamente"; uma das consequências mais marcantes dessa relação foi a perda progressiva do conhecimento da totalidade do processo de trabalho por parte dos trabalhadores em favor da gerência. Agora, a ciência "justifica" o exercício da autoridade e do controle, "legítima" a separação entre o pensar e o fazer. Tal mudança marca a transformação das *ideologias empresariais* em *ideologias gerenciais* propriamente ditas; trata-se não mais de justificar o empresariado perante a sociedade global, e sim de auxiliar o empresariado e seus agentes -- os gerentes -- na direção e controle da força de trabalho.

A partir da década de 20 observa-se uma substancial alteração nas ideologias gerenciais americanas. Influências do taylorismo e da Primeira Guerra Mundial, dentre outros fatores, substituem a imagem da luta pela sobrevivência (Darwinismo Social) pela "paz industrial", a cooperação entre as partes torna-se a chave para o êxito. Segundo Bendix (1956), o periódico "*The Open Shop Review*" (publicação oficial da Associação Nacional de Indústrias Metalúrgicas) oferecia imagens dos três "sócios" das empresas: o capital, os gerentes e os trabalhadores.

O "campo" estava fértil para que novas direções fossem imprimidas

à gestão. Durante os anos 20 floresce uma nova linha de ação gerencial baseada na psicologia industrial, cujo intuito era solucionar os problemas surgidos da interação humana no local de trabalho. Elton Mayo é o primeiro expoente dessa linha. Pesquisando as relações interpessoais no trabalho, Mayo e seus seguidores identificaram a importância dos grupos informais, da motivação, da reação ao estilo de liderança, dentre outros fatores correlatos, para a produtividade. Os conflitos deveriam ser evitados pois eles seriam destrutivos em qualquer organização social, a via mais eficaz para evitá-los seria dotar os gerentes de perícias humano-sociais para que eles pudessem incentivar o processo cooperativo. Essa abordagem é conhecida como a Teoria das Relações Humanas.

Os estudos de Mayo foram importantes por chamar a atenção para uma dimensão do mundo do trabalho não enfocada pela Teoria Clássica, abrindo espaços para o aprofundamento do estudo do fator humano nas organizações dando origem às abordagens humanísticas da administração desenvolvidas até em nossos dias:

*"As perícias humano-sociais, logo depois se transformaram em mais um aspecto da administração profissional, em outra unidade de treinamento profissional. Eca...preciso [grifo nosso] fazer com que os operários de produção sentissem que faziam parte da empresa e que eram respeitados como indivíduos" (Reich, 1983, p. 94).*

Pelo exposto nota-se claramente que as propostas da Teoria das Re-

lações Humanas estavam em perfeita sintonia com as ideologias em voga, pela ênfase na cooperação.

Em relação a Taylor e Fayol, podemos afirmar que Mayo buscava os mesmos fins pregando a utilização de outros meios: a eficiência nas operações e a maior produtividade da mão-de-obra (interesses diretos do empregador) eram tentadas não por meios de métodos mecanicistas e sim pelo emprego de habilidades interpessoais. A gerência como elite racional, no entanto, continuava sendo uma condição *sine qua non*, só que agora o conhecimento científico que a legitimaria não viria da engenharia e sim da psicologia industrial. Para Bendix (1956), se a Campanha do Taller Franco salvaguardou a autoridade absoluta do empregador, a administração científica e a psicologia industrial forneceram guias práticos de como exercê-la face à complexidade crescente das organizações industriais.

Nos Estados Unidos rapidamente a forma gerencial de organização da produção passou a ser um dos pontos centrais da instituição burocrática. A administração tornou-se uma profissão reconhecida e influente na sociedade americana. Escolas, jornais, revistas e empresas de consultoria renovam permanentemente a produção ideológica de sustentação à gerência. O manejo do simbólico é intensificado e aperfeiçoado:

*"Na nova sociedade, o poder é centralizado e só é anônimo quando é produto de manipulação. Uma das tarefas principais do gerente é a ideologia. Seu problema não é fácil; a procura de novas justificações irrefutáveis pode tornar-se uma atividade frenética" (Mills, 1969, p. 173).*

Com vistas a manipulação simbólica Wright Mills vai mais longe ao concluir que com a industrialização um número cada vez menor de indivíduos manipula objetos, enquanto um número cada vez maior manipula pessoas e símbolos; e, que o demiurgo administrativo burocratizou o próprio espírito capitalista fazendo da empresa um fetiche (Mills, 1969).

O fenômeno gerencial expandiu-se por todo o Ocidente, coincidindo com a fase do capitalismo oligopolista, o qual centrado na doutrina do neoliberalismo engendrou gigantescas empresas multinacionais. A burocratização crescente e complexa das sociedades favoreceu também a "contaminação" da forma gerencial em vários tipos de organizações, notadamente nas estatais, as quais absorveram os modelos gerenciais das entidades privadas.

Chester Barnard dá o passo decisivo para a consolidação da ideologia gerencial na teoria organizacional. A publicação do seu livro *As Funções do Executivo*, em 1938, representa uma síntese das melhores contribuições das teorias Clássica e de Relações Humanas

(como por exemplo, a análise conjunta da organização formal e dos grupos informais), e, segundo Ilan Avrichir (1985) já contém elementos das correntes que iriam dominar o campo teórico da administração nas três décadas seguintes.

Avrichir destaca três conceitos que ele julga mais claramente carregados de conteúdo ideológico no livro de Barnard. O primeiro deles refere-se à concepção das organizações como entidades morais, cujo objetivo maior é a prestação de serviços à sociedade. A garantia dessa moralidade provém da própria natureza das organizações: sistemas cooperativos, onde há a cooperação voluntária de seus membros, compartilhando de seus objetivos e coordenando-se com os valores gerais da sociedade.

O segundo conceito é a impessoalidade da organização. As opções pessoais são banidas, de modo a predominar a *racionalidade*, logo, as organizações seriam sistemas cooperativos *racionais*. "*Essa reificação da organização vai permitir a Barnard insistir na superioridade da organização com relação aos indivíduos*" (Avrichir, 1985, p. 90).

O terceiro conceito diz respeito a autoridade. Para Barnard, a autoridade é o reflexo da aceitação que o indivíduo permite que outros tenham sobre ele, logo, ela emana da base da pirâmide hierárquica. "*Se o subordinado não aceita a ordem de seu superior, este*

*não tem sobre ele nenhuma autoridade" (Avrichir, 1985, p. 90).*

Além desses conceitos enumerados por Avrichir, gostaríamos de destacar alguns aspectos que julgamos conter um forte traço ideológico. Ao analisar o capítulo que dá título ao livro, percebemos uma exacerbação da necessidade do executivo na organização:

*"A coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, exige, como vimos, um sistema de comunicações na organização. Tal sistema de comunicações implica em centros ou pontos de inter-conexão e só podem operar se esses centros estiverem ocupados por pessoas que recebem o nome de executivos. Poder-se-ia dizer, então que a função dos executivos é a de servir como canais de comunicação, na proporção em que as comunicações têm de passar através de posições centrais"*  
(Barnard, 1979, p. 213).

A tentativa de construção lógica da sua proposição é recorrente, ocasionando a redundância e tendendo a tautologia. A grande necessidade do executivo na organização acaba sendo explicada pela própria existência dele, já que nenhuma evidência é apresentada para

comprovar que os "pontos de inter-conexão" só podem ser operados pelos executivos.

Prosseguindo, Barnard aponta as três essenciais funções executivas. Na primeira, a manutenção das comunicações na organização, destacamos a alienação do indivíduo:

*"A mais importante contribuição isolada, exigida pelo executivo, certamente a qualificação mais universal, é a lealdade, a dominação pela personalidade da organização [...] a contribuição da lealdade pessoal e da submissão é menos suscetível aos estímulos tangíveis"* (Barnard, 1979, pp. 217-218).

A detenção do controle é assim explicada: *"o sucesso da cooperação é tão pesadamente dependente do funcionamento da organização executiva que praticamente o controle está com os executivos, em sua maior parte"* (Barnard, 1979, p. 220).

Na segunda função, o asseguramento de serviços essenciais dos indivíduos, Barnard chama os empregados de *contribuintes* e releva a dissuasão, a educação e o treinamento para a intensificação ou multiplicação das *contribuições* que os indivíduos darão acima do nível que ocorreria se esses esforços não fossem feitos.

Na última função executiva essencial, a formulação de propósitos e

objetivos, é enfatizada a *"necessidade de doutrinação daqueles que se acham nos níveis mais baixos, em relação aos propósitos maiores, de tal forma que eles permaneçam coesos"* (Barnard, 1979, p. 228).

As três funções executivas não teriam existência concreta em separado, pelo contrário, estariam dinamicamente imbricadas no chamado "processo executivo". Analisando-o exaustivamente Barnard conclui: *"este processo executivo geral não é intelectual em seu aspecto importante; é estético e moral"* (Barnard, 1979, p. 248). Assim, não só as organizações têm um sentido moral (como observa Avrich) mas também a própria natureza da ação gerencial o possui.

Cabe-nos agora abordar essa questão no contexto brasileiro. Maria Valéria J. Pena (1985) num estudo intitulado *A Introdução de Ideologias Gerenciais no Brasil*, faz uma minuciosa análise do papel específico da ideologia gerencial no desenvolvimento do sistema fabril no país em sua fase inicial. Recuperando e pondo em questão a fala do empresariado nacional, através do exame dos documentos e publicações de associações de empresários, como também seus pronunciamentos em eventos e aqueles veiculados em jornais da época, à luz da conjuntura social, política e econômica, Pena nos fornece importantes subsídios:

a) em primeiro lugar, as ideologias gerenciais

foram, de fato, "introduzidas" no Brasil, isto é, elas foram importadas, pois foram reproduzidas e não produzidas originalmente aqui;

b) a Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional, criada em 1827, já abordava a questão técnica no trabalho desde o século passado, porém com um evidente desinteresse. Só após a criação do Centro Industrial do Brasil, em 1904, o tema ganhou prioridade.

Pena caracteriza o discurso sobre a racionalização do trabalho como um "monólogo", que transforma-se em "diálogo" a partir de 1930, com a participação do Estado. Argumenta que o país não atravessou uma fase intermediária de manufatura, já que o padrão emergente nos primórdios da industrialização era o de grande indústria, por esta razão o empresariado não enfrentou uma mão-de-obra que detivesse anteriormente significativo controle do processo de trabalho. A reação do operariado, não continha um questionamento da autoridade do empregador em organizar o trabalho, limitava-se apenas às reivindicações sobre salários e jornada de trabalho.

Segundo Pena, nos pronunciamentos dos empresários *"a inspiração taylorista era óbvia, saudavam-se com grande entusiasmo em sucessivas publicações do Centro Industrial do Brasil as inovações que ele trazia quanto à organização do trabalho"* (Pena, 1985, p. 27).

Essa linguagem conduzia à união, identidade grupal, à importância do industrial e da indústria como geradora de riqueza nacional.

Pena conclui que o significado primeiro da introdução de ideologias gerenciais no Brasil, ocorrida no início do século, estava ligado menos a racionalização da produção que a "racionalização" da ideologia burguesa industrial. Representou um veículo para a conscientização e solidificação de uma classe em ascensão e, conseqüentemente um veículo de legitimação do industrial numa sociedade ainda dominada pela aristocracia.

Observa-se que enquanto no Brasil difundia-se uma *ideologia empresarial*, nos Estados Unidos já viabilizava-se a *ideologia gerencial*. É curioso constatar que o conteúdo desta (o taylorismo), é aqui apropriado como forma para uma *ideologia empresarial*, no sentido que estamos trabalhando neste estudo. O discurso de legitimação do empresariado brasileiro não se valeu de ideologias como Darwinismo Social, Novo Pensamento, ou qualquer outra semelhante, pela própria peculiaridade histórica do Brasil. O veículo da mensagem ideológica, ou seja, a forma que abrigava o conteúdo ideológico, desde o início, já era, em si mesma, um desenvolvimento teórico-prático produzido fora do Brasil, isto é, uma *metodologia administrativa importada*.

A ideologia gerencial está presente em todas as metodologias admi-

nistrativas trazidas para o Brasil. Podemos até afirmar que, em muitas situações, os termos "administração" e "gerência" são tomados com o mesmo significado.

A metodologia do Desenvolvimento Organizacional não foge a esta constatação. Na sua definição, Beckhard declara que ela é um esforço planejado "administrado do alto", donde deduz-se que o Desenvolvimento Organizacional, de saída, já pressupõe a gerência como tal, a hierarquia. O apoio da alta administração, traduzido por entusiasmo e comprometimento pessoal são fatores apontados por Beckhard e pelos demais autores como necessários ao êxito no emprego da metodologia.

Uma das vertentes do Desenvolvimento Organizacional, o treinamento, dirige-se em grande parte à gerência, razão pela qual ter sido denominado Desenvolvimento Gerencial. Blake & Mouton elaboraram a técnica do Grid Gerencial com o objetivo de melhor capacitar a gerência face aos desafios atuais. Para esses autores *"objetivos, pessoas e hierarquia constituem elementos universais da organização"* (Blake & Mouton, 1980, p.235). Depois de elevar a hierarquia a um nível de *elemento universal*, num sentido nitidamente ideológico, os autores legitimam tal formulação apelando para categorias gerais como sociedade e vida humana:

*"Depois da adoção de objetivos claros,*

*significativos e humanos que estimulem a confiança e o respeito mútuos, a melhoria da eficácia gerencial constitui, provavelmente, o fator de maior importância no aperfeiçoamento da sociedade. Sem a competência gerencial, seremos vítimas do status quo, da burocracia e da decadência. Com a competência gerencial, abrem-se ilimitadas possibilidades de mudança e de desenvolvimento conducentes ao revigoreamento e enriquecimento da vida humana"*

(Blake & Mouton, 1980, p. XI).

Sob este ponto de vista, todas as nossas esperanças enquanto seres humanos que buscam auto-realização estariam dependentes dos gerentes e de sua competência. Assim, necessitamos preservar o poder, a autoridade dos gerentes, e ajudá-los no seu desenvolvimento profissional sob pena de sermos tragados pelo "monstro" da burocracia e sofreremos a sua consequência nefasta, a decadência. Valeria questionar: quando e onde o Desenvolvimento Organizacional/Gerencial mudou, de fato, o *status quo*, e configurou uma organização não-burocrática? se a própria existência da hierarquia, onde estão os gerentes que se pretende tornar competentes, é em si mesma uma categoria fundamental (Weber, 1978) da organização burocrática?

O "véu" ideológico é frágil. é , também, tão contraditório quanto a própria realidade que tenciona encobrir.

Na verdade, o Desenvolvimento Organizacional valorizou substancialmente a gerência, renovando-lhe os papéis. Com ele, a figura do gerente ganha novo brilho nos papéis de "administrador da mudança" (Beckhard, 1972), "gerente-consultor" (Blake & Mouton, 1980), e "agente de mudança", este último em todas as obras dessa metodologia. A mudança organizacional planejada dependeria, em alto grau, da própria gerência:

*"tentar modificar procedimentos, processos ou produtos sem levar em consideração as expectativas dos gerentes, servirá apenas para provocar resistência à mudança e, eventualmente, provocar a marginalização dos esforços de aperfeiçoamento"* (Blake & Mouton, 1980, p. 236).

Segundo Ansart, *"a ideologia, enquanto sistema intelectual estruturado, oferece apenas o esboço abstrato que precisamente importa transformar, adaptar, para responder às exigências do momento"*

(Ansart, 1978, p.16). Portanto, o Desenvolvimento Organizacional é um mecanismo de renovação da ideologia gerencial, adaptando-se às exigências de ciência e de democracia, elementos em que os autores acreditam serem dominantes nas sociedades modernas e evoluídas.

## PARADIGMA FUNCIONALISTA

O termo *paradigma* foi introduzido na ciência pelo físico Thomas S. Kuhn, com a publicação do livro *A Estrutura das Revoluções Científicas*, em 1962. Nessa obra o significado de paradigma é amplo, representando diversos aspectos de um conceito que se revelou de grande utilidade para a análise do desenvolvimento da ciência.

Neste estudo trabalharemos com as duas dimensões conceituais as quais julgamos mais profícuas concernentes a paradigmas. A primeira dimensão aponta o paradigma como a constelação de compromissos de um grupo de praticantes de uma disciplina científica, tais compromissos compõem uma *matriz disciplinar* que tem como elementos principais as generalizações simbólicas, crenças, valores e exemplos compartilhados (kuhn, 1987); neste sentido, o paradigma representa um conjunto de crenças, uma visão de mundo, um princípio organizador (Masterman, 1979). A segunda dimensão situa o paradigma como um desenvolvimento científico universalmente reconhecido, ressalta-se aqui a importância do reconhecimento pela comunidade científica (Masterman, 1979).

O paradigma funcionalista está presente, desde muito tempo, em ciências como a física, biologia e sociologia. Considerando o cerne de nosso estudo, tentaremos caracterizar brevemente o paradigma

funcionalista na sociologia, demonstrar a sua extensão à análise organizacional e, por consequência identificar a fonte de inspiração paradigmática das metodologias administrativas importadas.

O funcionalismo na sociologia tem origem juntamente com o próprio nascimento dela como ciência; o seu marco inicial situa-se na obra de Augusto Comte a qual caracterizava-se pela aplicação do modelo positivo das ciências naturais ao estudo da sociedade, enfocando primordialmente os aspectos de ordem, evolução e regulação sociais.

Herbert Spencer tornou-se célebre pela sua contribuição evolucionista à sociologia, segundo a qual o mundo seria composto por três planos diversos: o *inorgânico* (a terra, os seres inanimados), o *orgânico* (os seres vivos, o homem) e o *superorgânico* (a sociedade). Esses planos constituiriam um todo único, sendo a evolução um movimento ininterrupto do orgânico ao superorgânico. Sua obra é marcada por uma forte influência do trabalho de Darwin, daí ser conhecida como Darwinismo Social, pela analogia biológica na sociologia, subjacendo a análise do fenômeno social em termos das relações das partes com o todo -- bases para as futuras noções de estrutura e função.

Émile Durkheim absorveu em profundidade as formulações de Comte e Spencer e adicionou a exigência da análise causal ao estudo dos

fenômenos sociais. Um dos interesses centrais em sua obra foi a compreensão do processo de integração dos indivíduos à sociedade.

Curiosamente, o termo *funcionalismo* foi cunhado não no domínio da sociologia e sim da antropologia; Bronislaw Malinowski, antropólogo inglês foi o seu criador:

*"Malinowski elabora uma teoria (o funcionalismo) que tira seu modelo das ciências da natureza: o indivíduo sente um certo número de necessidades, e cada cultura tem precisamente como função a de satisfazer à sua maneira essas necessidades fundamentais"* (Laplantine, 1988, p. 81).

Radcliffe-Brown foi outro grande nome da antropologia inglesa da primeira metade do século XX a impulsionar o paradigma funcionalista, fazendo uma analogia entre a vida social e a vida orgânica estabeleceu uma importante sistematização baseada no conceito de função.

Outros cientistas sociais de renome podem ser também relacionados a esse paradigma, como Alfred Marshall, Max Weber, John Stuart Mill, Georg Simmel, George Mead e William James.

Nas ciências sociais o paradigma funcionalista direciona-se pelo interesse em dar explicações ao *status quo*, ordem social, integra-

ção social, solidariedade, necessidade de satisfação e outros aspectos correlatos, para tanto aborda tais aspectos sob o ponto de vista que tende para ser realista, positivista, determinista e nomotético (Burrell & Morgan, 1982).

Partindo da premissa de que toda teoria da organização é fundamentada em uma filosofia da ciência e numa teoria de sociedade, foi possível identificar com o paradigma funcionalista três linhas básicas de desenvolvimento do estudo das organizações: a orientada para o estudo das organizações formais visando a elaboração de teorias e modelos gerenciais; a chamada sociologia das organizações apoiada em grande parte no trabalho de Weber; e aquela orientada para o estudo do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, de cunho psicológico (Burrell & Morgan, 1982).

Tal paradigma elege a integridade, equilíbrio e autoconservação como necessidades fundamentais da organização. No interior desse paradigma quatro escolas de pensamento se diferenciam pelos meios que defendem para atender essas necessidades: a escola clássica e a teoria weberiana da burocracia; a escola de relações humanas e a teoria dos ciclos viciosos burocráticos; a escola da tomada de decisão; e a escola sistêmica (Séguin & Chanlat, 1983). Comparando essas escolas, Séguin & Chanlat extraíram quatro concepções que todas elas têm em comum e que traduzem, em conjunto, uma concepção global da organização concernente ao paradigma funcionalista:

a) Uma concepção sistêmica e sincrônica:

As organizações são vistas como um conjunto cujas partes são interrelacionadas. Essas partes podem ser indivíduos e/ou grupos. O que caracteriza a relação é a coordenação, o que conduz à idéia de que a organização é um sistema consciente de atividades coordenadas, para tanto faz-se necessária uma estrutura de autoridade hierárquica. Logo, as organizações tornam-se arranjos sociais nos quais as atividades de certos indivíduos são sistematicamente planejadas por outros indivíduos;

b) Uma concepção teleológica:

Essa coordenação dos homens e de suas atividades é orientada para o alcance de certos objetivos. As organizações são então coletividades estabelecidas para perseguir objetivos específicos, sobre uma base mais ou menos contínua. A organização, pelos objetivos que possui, tem uma função social pois ela cria uma produção palpável a qual torna-se um *input* para o sistema social como um todo ou para um outro subsistema social. Para tanto, é necessário que os valores da organização sejam congruentes com os valores mais gerais da sociedade. Exportando produtos aceitáveis pela sociedade a organização encontra-se assim legitimada em sua própria existência, ou seja, os valores da organização legitimam sua existência como sistema. Os objetivos não são considerados apenas como fundamento da legitimidade, mas também como a base da racionalidade or-

ganizacional, já que deles derivam as prioridades, diretrizes, critérios de medida da eficácia, opções tecnológicas, estrutura formal e os sistemas de mobilização e controle dos indivíduos;

c) Uma concepção a-histórica:

As análises funcionalistas enfocam muito mais o presente que o passado, elas buscam demonstrar como as características organizacionais estão intimamente relacionadas, de modo que permita às organizações manter um estado de equilíbrio relativamente estável. Evacuando a história oculta-se ou marginaliza-se vários fenômenos de causalidade e mudança;

d) Uma concepção integrativa e não-conflitual:

As concepções sistêmica e teleológica, em conjunto, propõem uma visão consensual da organização: a organização "ideal" é caracterizada pelo consenso e não pela existência de relações de poder ou pelo conflito. Ela constitui, em si, o modelo do que é ou do que deve ser uma organização, modelo este perseguido pelos analistas e/ou consultores mediante intervenções (Séguin & Chanlat, 1983).

A estas concepções adicionamos a micro-visão dos problemas organizacionais. As teorias organizacionais consoantes com o paradigma funcionalista geralmente distanciam a organização da sociedade mais ampla ao tratar de questões cruciais como poder, desigualdades, contradições e conflitos. Aborda-se estas questões como se

elas não tivessem nenhuma contrapartida com a estrutura e dinâmica da sociedade. A estrutura e a luta de classes, os conflitos ideológicos, os conflitos raciais, o nacionalismo e regionalismo, os novos movimentos sociais, a pressão das minorias organizadas, os códigos e estereótipos das diversas categorias profissionais, os conflitos religiosos, o movimento sindical, a emancipação da mulher, e outros fenômenos político-sociais são sistematicamente marginalizados da análise. A noção de "ambiente", muito trabalhada pelas abordagens sistêmicas revela-se bastante pobre e insuficiente com relação à **totalidade** na qual a organização está inserida.

As abordagens humanísticas ao tratar de poder e conflitos, por exemplo, operam uma drástica redução ao limitá-los ao âmbito interpessoal e intergrupar, situando-os somente no espectro da organização, de onde são extraídas todas as variáveis dos respectivos modelos explicativos.

As metodologias administrativas importadas são expressões do paradigma funcionalista, já que as teorias organizacionais que lhes serviram de base pertencem a este paradigma. Cada uma das concepções acima relacionadas orientam em maior ou menor grau as metodologias, variando em razão de sua natureza específica. As cinco concepções fornecem, em graus diversos de intensidade, as linhas mestras para o estabelecimento dos objetivos e do conteúdo de cada metodologia. Desta forma, percebe-se a prioritização da concepção

teleológica na metodologia da Administração por Objetivos; da concepção integrativa na metodologia dos Círculos de Controle de Qualidade; da concepção a-histórica na metodologia do Planejamento Estratégico; etc.

A metodologia do Desenvolvimento Organizacional apresenta traços marcantes do paradigma funcionalista.

Fernando Motta, no prefácio à edição brasileira do livro *Organizações em Mudança* de Warren Bennis, identifica a influência de Durkheim com suas idéias sobre a transição de sociedades baseadas na solidariedade mecânica para aquelas baseadas na solidariedade orgânica. Percebe-se então, a inspiração funcionalista de Bennis, observável também em todos os outros autores dessa metodologia, quando da formulação de uma metodologia administrativa de mudança organizacional planejada visando a passagem de sistemas mecânicos para sistemas orgânicos. A visão funcionalista é clara: *"todo sistema orgânico é composto de órgãos que devem agir em harmonia para o desempenho de uma função ou finalidade"* (Mello, 1978, p. 2).

A democracia, valor básico da metodologia, também é vista sob este prisma: *"a democracia torna-se uma necessidade funcional sempre que um sistema social está em luta pela sobrevivência, em condições de transformação crônica"* (Bennis, 1976, p. 30).



Analisando com grande perspicácia os conceitos de cultura e mudanças organizacionais expressos no Desenvolvimento Organizacional, Laura Dantas, Ana Ribeiro e Maria Bandeira concluem que:

*"Tentando-se um paralelo entre a visão funcionalista de cultura e o Desenvolvimento Organizacional percebe-se pontos significativos de ligação entre um e outro. A análise funcionalista da cultura admite [...] que a aquisição de cultura pelo homem ocorre por meio de aprendizagem consciente (instrução) ou por condicionamento (habituação e imitação) [...] o D. O., por sua vez, deixa transparecer que uma educação planejada (administração da cultura) é capaz de propiciar uma nova cultura. O processo adotado é coerente com o raciocínio funcionalista: o aprendizado tende a ocorrer de forma consciente para alguns, e, por condicionamento para outros. Isto explica o desenvolvimento e treinamento de líderes e indivíduos que compõem as camadas médias, assumindo o papel de agentes de mudanças no interior da organização, ao mesmo tempo*

*que novos valores no comportamento de seus liderados serão introduzidas pelo processo de imitação e/ou habituação"*

(Dantas, Ribeiro & Bandeira, 1978, pp. 117-118).

A concepção sistêmica é evidente no Desenvolvimento Organizacional, pois além do conceito de sistemas orgânicos, a organização é considerada como um sistema aberto transacionando com um meio ambiente em permanente evolução.

A concepção integrativa é a concepção funcionalista mais enraizada no Desenvolvimento Organizacional. Ela permeia toda a metodologia e todas as obras dessa corrente constituindo-se no seu *ethos*. O conceito de saúde pressupõe um alto grau de integração dos membros à organização. A integração é condição necessária à preservação e equilíbrio do sistema, reproduzindo assim um axioma tipicamente funcionalista.

A ideologia que serve de pano de fundo ao Desenvolvimento Organizacional, a democracia industrial de McGregor, tem como princípio fundamental o princípio da integração.

Grande parte da obra de Argyris foi dedicada ao estudo dessa questão e elaboração de proposições para dotar a gerência de habilida-

des concernentes a integração dos indivíduos à organização.

De modo geral, todos os autores do Desenvolvimento Organizacional acreditam na possibilidade de integração dos objetivos individuais aos organizacionais e produzem diversas técnicas e roteiros com esta finalidade. São sugeridos também uma gama variada de procedimentos para administrar os conflitos, tornando-os "produtivos" para a organização. neste sentido, os conflitos não devem ser abafados pela administração, eles devem vir à tona, encoraja-se a autenticidade das pessoas durante as intervenções técnicas; orientados pela metodologia, os conflitos serão revertidos em resultados benéficos para todos.

A micro visão dos problemas organizacionais é outro traço funcionalista do Desenvolvimento Organizacional. Os conflitos organizacionais teriam causas, processo e consequências dentro dos limites da organização, sendo passíveis de resolução "positiva" em face dos interesses e objetivos organizacionais. Os conflitos são vistos como "defrontamento grupo-para-grupo", "defrontamento organização-ambiente", "defrontamento indivíduo-organização" (Lawrence & Lorsch, 1972); "conflitos interpessoais" (Walton, 1972); "incongruência entre comportamentos individuais e exigências organizacionais" (Argyris, 1957). Suas resoluções são os objetivos de várias técnicas como pacificação interpessoal, negociação de papéis, ampliação de tarefas, liderança orientada para a realidade,

confrontação, sessões de *feed-back*, métodos laboratoriais, etc.

Não há nenhuma referência ou correlação dos conflitos organizacionais com os conflitos sociais mais amplos, logo, a democracia proposta passa a ser então uma "micro democracia", um enclave na sociedade global.

#### ABORDAGEM INTEGRADA DO SENTIDO

Os elementos componentes do sentido apresentam-se, de fato, numa profunda interconexão. Como frisamos anteriormente, a análise do sentido forçou-nos à sua decomposição naquelas unidades as quais julgamos mais significativas. Porém, essas unidades encontram-se compactadas numa totalidade densa, denotando a natureza intrínseca das metodologias administrativas importadas.

A racionalidade instrumental é o princípio norteador do sentido, a sua determinação lógica. Rege todo o processo de constituição do objeto, permeia-o por inteiro, é o seu *magma* (usando a analogia de Castoriadis).

No Desenvolvimento Organizacional, o aumento da eficiência é a grande meta que se espera alcançar com a aplicação da metodologia. Há uma total concentração da ação, e da atenção, no processo, tra-

duzido pelas formas de desenvolvimento das interações, nas relações interpessoais e grupais. Daí compreende-se porque o tipo de consultoria gerado pelo Desenvolvimento Organizacional denomina-se *process consultation* (Schein, 1972), totalmente centrado nos processos de liderança, comunicação, motivação, dentre outros. Há também uma grande ênfase nos processos de negociação, objetivando a resolução de conflitos interpessoais (Walton, 1972).

A intervenção na cultura organizacional visando o estabelecimento de um clima propício a determinadas mudanças valorativas, orienta-se pela crença de que através da intervenção no *processo* possa-se alterar o *conteúdo*, isto é, criar um clima favorável, a partir do qual os procedimentos dos indivíduos e grupos alcançarão maior grau de eficiência.

A ação global continua atrelada ao agir racional com respeito à adequação dos meios aos fins, com ênfase absoluta nos meios, daí a busca primordial da eficiência. Os fins, permanecem, por sua vez, sendo de competência da organização, leia-se, dos seus dirigentes máximos, aos quais fica reservada e garantida o privilégio de debater-los, estabelecê-los e alterá-los quando julgarem necessário.

Essa lógica não é outra senão a da racionalidade instrumental, do raciocínio que dá prioridade à adequação dos meios aos fins, que permeia todas as metodologias administrativas importadas pelo Bra-

sil e que no Desenvolvimento Organizacional toma a direção principal do tratamento das interações entre os atores organizacionais, conduzindo-as a um padrão "ótimo", ou seja, facilitador da eficiência.

A presença da ideologia gerencial faz privilegiar o paradigma funcionalista no interior de cada ciência que contribui para as teorias organizacionais. O estágio multiparadigmático das ciências que abordam o fenômeno organizacional é mascarado pela ideologia gerencial, a qual, dá prioridade a determinadas formulações em detrimento de outras, daí resultando uma "unanimidade artificial" configurada no paradigma funcionalista (Séguin & Chanlat, 1983).

A ideologia gerencial encontrou no paradigma funcionalista um conjunto de abordagens que lhe permitiu produzir metodologias administrativas, das quais o Desenvolvimento Organizacional é um exemplo, que assegurem o equilíbrio, o *status quo* e a manutenção das estruturas organizacionais existentes, com destaque para o aspecto do poder.

Não obstante o discurso em prol da mudança, o Desenvolvimento Organizacional com a sua *mudança organizacional planejada*, situa-a dentro dos estreitos limites da funcionalidade do sistema. O poder continuará, como sempre, configurado na hierarquia. A estratégia global do Desenvolvimento Organizacional na empresa necessita,

idéia defendida por todos os autores dessa metodologia, do apoio total da alta administração para ter êxito. Os gerentes e dirigentes em geral são considerados os legítimos detentores da autoridade; as mudanças devem ser realizadas na observância das expectativas dos gerentes sob pena de malograr (Blake & Mouton, 1980). A própria aplicação da metodologia tem como foco as camadas gerenciais, seu treinamento, aperfeiçoamento e, conseqüentemente, o fortalecimento do seu poder.

Aposta-se no estabelecimento de uma cultura organizacional centrada em determinados valores, tais como internalização dos objetivos organizacionais, fidelidade, conformidade, competência interpessoal, integração, democracia, dentre outros, a partir das chefias intermediárias, as quais teriam o papel de transferi-los aos demais subordinados, manifestando-os nos comportamentos cotidianos incentivando a sua absorção por imitação e/ou convencimento.

As mudanças requeridas pelo Desenvolvimento Organizacional esbarram nos limites do já estabelecido. A instituição da gerência, por exemplo, é totalmente preservada, e ainda, fortalecida. As mudanças alteram apenas a estrutura administrativa, nunca as estruturas fundamentais da organização, considerando-se aquelas como os fluxos de comunicação, rotinas e papéis funcionais, e as últimas, sobretudo, a estruturas de poder. O *status quo* é mantido. A renovação e as mudanças empreendidas referem-se ao funcionamento do sis-

tema, internamente pelo aperfeiçoamento das interações e procedimentos, e externamente pela melhor resposta às mudanças ambientais.

Michel Villete (1976) num brilhante trabalho analisou cursos formais de treinamento ministrados a profissionais de média gerência de diversas empresas francesas, nos quais destacavam-se conteúdos psicossociológicos muito semelhantes àqueles encontrados na metodologia do Desenvolvimento Organizacional, tais como mudança comportamental, abertura, *feed-back*, estilos/modelos eficazes de comportamento, relações interpessoais, dentre outros. O estudo demonstrou que os cursos objetivavam de fato, embora de forma não declarada, o ajustamento dos treinandos aos seus respectivos cargos face às "novas" maneiras propostas para o exercício do poder --- através das "relações humanas", ou da sua versão mais moderna o "comportamento organizacional". Villete afirma que o treinamento visava sobretudo uma "reeducação moral" camuflada por outros apelos mercadológicos como eficácia, competência, etc.

A justificação da gerência permanece a mesma: posse do conhecimento científico. A inovação do conhecimento disponível reside na assunção de determinados valores "democráticos" expressados através de técnicas e posturas comportamentais apreendidas, aplicadas, demonstradas e transmitidas por meio de uma linguagem específica que utiliza termos como "cultura", "clima", "feed-back", "negociação

de papéis", "agentes de mudança", "grid", "saúde", etc. Este conhecimento é introduzido na organização via gerência, obtido por contato direto com consultores, instrutores, ou pela formação acadêmica.

Os sentido funcionalista é evidente. A manutenção do equilíbrio da organização passa pela percepção desta como um sistema e, para tanto é fundamental a sua adequação às mudanças ambientais, com o estabelecimento de objetivos compatíveis a elas, os quais são perseguidos pela excelência na utilização dos meios (eficiência), que por sua vez pressupõe uma hierarquia fortalecida, composta por gerentes gabaritados, preparados cientificamente, desta feita em ciências do comportamento, capazes de efetuar mudanças na cultura organizacional "administrando-a" em função dos objetivos estabelecidos.

Assim, a ideologia gerencial é renovada e reforçada no paradigma funcionalista e vice-versa, numa circularidade provocada, dinamizada e realimentada pela racionalidade instrumental. Eis aqui a essência do sentido da metodologia administrativa do Desenvolvimento Organizacional, que em termos gerais, é semelhante às das outras metodologias administrativas importadas.

## A SIGNIFICAÇÃO

A significação é o mito propriamente dito. O processo de afastamento do sentido, constituindo o objeto a ser mitificado em forma, para então preenchê-la com um novo significado, o conceito.

Cabe-nos agora a descrição da relação entre o conceito e o sentido para o estabelecimento do mito. Esta relação, segundo Barthes, é de *deformação*, o processo de mitificação implica a deformação do sentido pelo conceito.

Em primeiro lugar, trataremos da racionalidade. Como vimos, o conceito de racionalidade implícito nas metodologias administrativas importadas é o de racionalidade instrumental, no entanto, esta racionalidade é tratada como se fôsse a única, afastando-se a possibilidade da racionalidade substantiva guiar as ações humanas coletivas. Em todas as obras da metodologia do Desenvolvimento Organizacional não há nenhuma menção ou indício da racionalidade substantiva. Todas as vezes que o termo racionalidade aparece é referenciado a aspectos de eficiência, cálculo, eficácia e otimização, típicos do pensar-agir instrumental.

A organização é vista como uma entidade plena de racionalidade, à qual o indivíduo deve integrar-se, pressupondo-se que a racionalidade está, quase sempre, na raiz das práticas e objetivos organi-

zacionais. Daí a integração ser um dos temas básicos desta metodologia. Mesmos naqueles autores, como Argyris (1957), que apontam disfunções nos preceitos organizacionais que desfavorecem a integração, as reações dos indivíduos são analisadas num quadro bastante limitado, na verdade enquadradas num estreito rol de expressões denominado "comportamento organizacional". Nos casos agudos de incongruência entre os objetivos individuais e organizacionais, Argyris sugere o "comportamento executivo eficiente" pela adoção da "liderança centrada no empregado" e pela "liderança orientada para a realidade", salvaguardando assim a racionalidade implícita da organização. As opções, percepções e ações não previstas no "comportamento organizacional" seriam privadas de racionalidade, não são vistas como possivelmente orientadas por uma outra espécie de razão, e sim com irracionais. No entanto, autores como Guerreiro Ramos (1981) afirmam que a racionalidade substantiva, ao nível da ação, nem sempre alinha-se ao agir baseado na razão instrumental podendo até lhe ser totalmente contrária.

A absolutização da racionalidade instrumental é a mistificação da racionalidade e conseqüentemente dos seus constructos, como é o caso do objeto de nossa análise. Como vimos, muitos autores já perceberam a deformação do sentido da razão empreendido pela sociedade ocidental moderna. Aqui, ela atua para mistificar as metodologias administrativas, emprestando-lhe um invólucro racional absolutizado. Assim, a deformação mítica transforma um tipo de ra-

cionalidade (instrumental) em a racionalidade, elevando como expressão máxima do ser humano a capacidade de realizar cálculos exatos na combinação ótima entre meios e fins, e transferindo para a organização a possibilidade de alcançar um alto grau de racionalidade, traduzido pela eficiência e eficácia.

A presença da ideologia gerencial é encoberta principalmente pela justificativa científica. O poder da gerência é explicado pelo seu conhecimento científico da organização do trabalho. Barthes (1982) denuncia o mito como uma fala despolitizada. Aqui, a conjunção da cientificidade, neutralidade e racionalidade, opera a despolitização das metodologias administrativas importadas. Na metodologia do Desenvolvimento Organizacional a ideologia gerencial, enquanto elemento constituinte do seu sentido, sofre uma deformação pela imposição da cientificidade e da democracia.

Apoiada na *Applied Behavioral Science*, a gerência estaria definitivamente legitimada, "devidamente" preparada para exercer o poder nas organizações, guiar as ações humanas coletivas, renovando culturas organizacionais. Dotada de habilidades comportamentais, a gerência poderia estabelecer um clima altamente favorável a mudanças, pela atuação permanente no aperfeiçoamento das relações interpessoais e grupais estimulando a abertura, a autenticidade, o *feed-back* oportuno, onde a mudança maior transformariam os *sistemas mecânicos* em *sistemas orgânicos*. Esta tarefa crucial seria de

responsabilidade da gerência, da sua eficácia dependeria, segundo Blake & Mouton (1980), "o aperfeiçoamento da sociedade".

Responsabilizada por tão nobre objetivo e, contando com o suporte científico, a gerência, no Desenvolvimento Organizacional, não aparece como fruto de uma ideologia, de interesses de dominação, ao contrário, esta ideologia é como que "deformada", distorcida para o público ao qual o mito se dirige; ela aparece como uma "dáv-diva" do conhecimento científico, face a um problema crucial da sociedade moderna.

Pelo fato de terem bases científicas, as metodologias seriam absolutamente neutras afastando assim qualquer tendenciosidade ideológica, pois visam o alcance da ação racional, não se reportando a nenhum aspecto político já que são técnicas e, *sabe-se* que a técnica *deve* ser pensada em separado da política. Demonstramos a operação ideológica em que consiste o falso desligamento do complexo ciência/técnica da esfera da política e da ética, esta operação tem objetivos bastante definidos em termos de poder, de dominação, esconde a desigualdade no interior das organizações, encobre o reflexo da relação dominantes/dominados da sociedade global no ambiente interno da organização.

O caráter ideológico da ciência e da técnica na sociedade moderna refina-se ao ponto de aparentar neutralidade, assim compreende-se

a deformação que é empreendida no sentido das metodologias administrativas importadas: por intermédio de uma ideologia --- a da neutralidade científico-tecnológica, a qual se autoproclama "não-ideológica" --- tenta-se encobrir uma outra --- a ideologia gerencial. No Desenvolvimento Organizacional a neutralidade age deformando a ideologia gerencial pela exaltação à democracia, a qual, como vimos, é um dos pilares dessa metodologia. O poder da gerência continua intacto, porém agora exercido em estilo "democrático", o qual, por definição, pressupõe o pluralismo. Uma gerência democrática é eficiente, -plausível por e para todos. A ação democrática seria justa, imparcial, não tendenciosa. Sob uma gerência que pratica a "liderança centrada no empregado", ou o "estilo Y", as pessoas não correriam o riscos da opressão, exploração e autoritarismo.

O conceito de neutralidade, de ação democrática, deforma, encobre e "afasta" o sentido ideológico da gerência no Desenvolvimento Organizacional.

Desta forma, a gerência surge como um fato natural, uma "verdade" social humana que só foi possível conhecer e praticar pelo desenvolvimento do saber que descobre as "verdades universais", a ciência.

A constatação de que as metodologias administrativas importadas

estão circunscritas ao paradigma funcionalista é ocultada, face a uma outra que se impõe com grande primazia, a constatação da sua origem científica. Pouco importa se essa origem é fruto de uma inadequada transposição conceitual (como no caso da transposição, no Desenvolvimento Organizacional, do conceito de saúde mental para o de saúde organizacional), ou se a disciplina científica que lhe serviu de base encontra-se em profundo conflito paradigmático. O que interessa é propalar a natureza científica da metodologia. A questão paradigmática, fundamental para a especificação da qualidade do produto científico, é totalmente "esmagada" em função da possibilidade de uma administração em base científica contra uma administração empírica.

Novamente o conceito de cientificidade opera uma deformação mítica no Desenvolvimento Organizacional. O debate realmente científico é falseado pelo debate ciência x empirismo. A ciência é, por natureza, um empreendimento contraditório, porquanto é um empreendimento humano. O debate sobre as contradições da ciência, dialéticamente, é a ação que mais provoca o seu avanço. Os autores proclamam a base estritamente científica do Desenvolvimento Organizacional, no entanto, são incapazes de situar paradigmaticamente sua opção e debatê-la face aos outros paradigmas; encobre-se a disputa, a disparidade e a pluridimensionalidade existente entre as correntes as diversas correntes das ciências do comportamento e das ciências

humanas em geral.

O paradigma funcionalista não é absoluto, ao contrário, já revela sinais de enfraquecimento (Motta, 1986), outras abordagens fornecem visões alternativas dos fenômenos referentes ao comportamento humano nas organizações. A ação deformadora transforma *uma opção* paradigmática em *a opção* científica.

A universalidade e a modernidade são elementos do conceito que servem como argumentos adicionais em todo o processo deformador. "Garantem" o fascínio do mito numa nação periférica que sonha participar do "Primeiro Mundo". São como "reservas" justificadoras no processo de afastamento do debate ideológico, da minimização da questão paradigmática, e do reforço à racionalidade instrumental, pela importação, aceitação e aplicação desenfreada de metodologias administrativas.

Essas "reservas" justificadoras são marcantes no Desenvolvimento Organizacional. O fascínio pela adoção dos valores e imperativos ("democracia" e ciência) das culturas das organizações das sociedades modernas provoca uma grande atração por essa metodologia, superando as possíveis críticas sobre a minimização das diferenças regionais e especificidades culturais. O fascínio e a consequente atração, impulsiona significativamente todas as relações deformadoras no mito; são capazes de entorpecer aqueles que não desenvol-

vem acurado senso crítico, deixando-se enredar pelo mito, tornando-se seu "leitor" e "consumidor", focalizando sempre "o *significante do mito, enquanto totalidade inextricável de sentido e forma*" (Barthes, 1982, p.149).

Para o público consumidor deste mito que ora analisamos, o Desenvolvimento Organizacional é uma metodologia administrativa que presentifica a racionalidade, não é ideológica já que são técnicas provenientes da ciência do comportamento e que adotam os ideais democráticos, além de *significar* as soluções inovadoras empregadas pelas organizações do mundo desenvolvido, suficientemente universais para ser aplicadas em qualquer parte do mundo.

## CAPÍTULO 4

### A INSCRIÇÃO DO MITO NO IMAGINÁRIO SOCIAL

#### IMAGINÁRIO SOCIAL

O estudo de mitos e ideologias acarreta a consideração do imaginário. Para Ansart (1978), o imaginário social compreende o conjunto de normas, valores e evidências que embasam a renovação das relações sociais; através dele cada sociedade expressa sua identidade, necessidades coletivas e os fins a alcançar. Aponta os mitos, as religiões e as ideologias políticas como elementos principais do seu conteúdo.

Numa elaboração bem mais aprofundada, Castoriadis (1986) apresenta o imaginário como núcleo das significações fundamentais de cada sociedade, as quais não podem ser pensadas em termos de referências externas pois não são reflexos daquilo que é percebido (o "real"), nem tampouco das elaborações estritamente racionais de dados. As significações imaginárias sociais são primárias, referenciam-se portanto a si próprias, são irredutíveis a quaisquer outras instâncias, não são instituídas a partir de "objetos" ou dados antecedentes, ao contrário, nelas e por elas é que os objetos e dados são referenciados por uma sociedade, as redes simbóli-

cas são estabelecidas, nascem as instituições sociais (em segundo grau) consignando cada qual sua funcionalidade específica, sistematizam-se os significantes e significados que singularizam as sociedades e possibilitam-nas a capacidade de *instituir*, tornando-as, enfim, sociedades instituintes que por conseguinte materializam no *fazer* histórico os *produtos* de suas significações.

Castoriadis distingue, então, no imaginário social, o imaginário *radical* do imaginário *efetivo*. O imaginário efetivo, também denominado *imaginado*, compreende o próprio conjunto de significações já instituídas pelo imaginário radical, logo, totalmente referenciadas pelo "real" (aquilo que é percebido como tal por cada sociedade) e/ou pelo racional, inseridas numa continuidade histórica e trabalhando com um simbolismo já dado, estabelecido. É pelo imaginário efetivo que podemos compreender o simbolismo institucional de cada sociedade.

Castoriadis declara a impossibilidade de apreensão cognitiva do imaginário radical pela lógica tradicional, que ele classifica de identitária e conjuntista, e, segundo a qual estamos habituados a pensar. As significações imaginárias sociais têm um modo de ser como *magma*s. Os *magma*s seriam, análogamente, unificações de ingredientes distintos-indistintos de uma diversidade, configurando assim um arranjo complexo, onde os seus elementos estão relacionados numa disposição não compreensível pela lógica tradicional, dispo-

sição esta que contém em si mesma ordem e desordem, sincronia e diacronia, um modo de organização de uma diversidade não conjuntivável\*.

A apreensão do imaginário implica uma nova operação analítica do social:

*"O mundo das significações tem que ser pensado, não como uma réplica irreal de um mundo real; não como um outro nome para um sistema hierárquico de conceitos; não como formado pelo que, das representações individuais, é exprimível [...] temos que pensá-lo como posição primeira, inaugural, irredutível do social-histórico e do imaginário social tal como se manifesta cada vez numa sociedade dada; posição que se presentifica e se figura na e pela instituição das significações [...] que coloca, para cada sociedade, o que é*

---

\* Tal abordagem, correlacionando ordem, desordem e auto-organização, vem sendo consolidada por um certo número de descobertas científicas em física, química, biologia, como também em diversos estudos nas ciências sociais, fazendo emergir um novo paradigma, o *paradigma da complexidade* (Séguin & Chanlat, 1983).

*e o que não é, o que vale e o que não vale, e como é ou não é, vale ou não vale o que pode ser ou valer" (Castoriadis, 1986, p.413).*

Assim é que, neste capítulo, examinaremos os mecanismos difusores e seus respectivos agentes sociais que atuam no sentido de inscrever o mito das metodologias administrativas importadas no imaginário social, tornando este mito uma significação instituída, um simbolismo estabelecido, capaz de fornecer "respostas eficazes" às questões administrativas, e que possa compor a base, o pano de fundo do *imaginário efetivo* das organizações, conseqüentemente, apresentaremos algumas evidências de incoerências verificadas na prática da administração no Brasil devido ao *consumo* do mito que aqui analisamos. Tentaremos também identificar a lógica que orienta o processo da aparente transformação do imaginário, que implica a produção e divulgação ininterruptas de modelos diversos de legitimação do mito.

Desta forma, este trabalho não só busca denunciar o mito, mas também situá-lo socialmente, através do levantamento das condições sociais de produção, reprodução e divulgação, bem como dos principais agentes e suas relações específicas, de conformidade com as regras metodológicas de Bakhtin (1990) --- empreender a análise das suas *formas concretas da comunicação social* --- e, relacionar

algumas das graves consequências da importação mitificada das metodologias administrativas mapeadas no ambiente organizacional brasileiro.

### IMPORTAÇÃO, FILTRAGEM E REPRODUÇÃO DE METODOLOGIAS ADMINISTRATIVAS

Conforme o exposto no capítulo 2, a importação sistemática de metodologias administrativas teve início na década de 30, tendo se institucionalizado nos anos 50 com a criação das escolas superiores de administração.

A partir dos anos 60 são postos em prática uma série de mecanismos objetivando dar continuidade ao processo importador, regularizando-o e consolidando-o, sofisticando e intensificando a mitificação.

Para a descrição do processo, consideraremos como seus principais agentes as empresas do ramo editorial, as empresas de treinamento, os centros acadêmicos, e profissionais independentes. De fato, na prática, os agentes não estão tão separados como poderia sugerir esta classificação, em verdade encontram-se fortemente imbricados, voltaremos a este ponto mais adiante.

As empresas editoras atuam com destaque na importação das metodo-

logias mediante a tradução de obras de autores estrangeiros, publicando-as em livros e revistas especializadas. Seu poder de difusão é amplo, sendo elas o grande suporte para a ação dos outros agentes ao garantir-lhes permanentemente boa parte do material de apoio necessário. A atuação das editoras é fundamental para a divulgação das metodologias, é tão significativa que será melhor detalhada na seção seguinte, na qual demonstraremos algumas de suas estratégias.

As empresas de treinamento empresarial foram substancialmente beneficiadas pela Lei nº 6.297, sancionada em dezembro de 1975, a qual dispõe sobre a dedução do lucro tributável, para fins de imposto sobre a renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional. A partir da vigência desta lei observou-se a multiplicação destas empresas, como também o aumento da importação de metodologias administrativas e tecnologias de treinamento. A internacionalização do treinamento empresarial corresponde à entrada direta de firmas estrangeiras de treinamento no país e às associações entre empresas nacionais e estrangeiras, nas quais a divisão de funções reflete claramente a intensificação do processo importador:

*"Tornou-se evidente, na análise, a existência de uma ampla rede --- interorganizacional e internacional --- voltada para*

*o treinamento [...] no caso das vinculações com entidades fora do país, foi visto que estas têm por objetivo o repasse das metodologias, cabendo à firma nacional a representação oficial de firmas estrangeiras [...] no entanto, quer as firmas sejam ou não nacionais, fazem parte do mesmo mercado, e sua oferta fundamenta-se no produto estrangeiro. De 14 firmas brasileiras, 13 são repassadoras diretas de know-how importado" (Dantas & Ribeiro, 1979, pp.87-89).*

Mesmo antes da Lei nº 6.297 as empresas de treinamento já exerciam um papel destacado na importação de metodologias; queremos frisar que o advento desta lei resultou no incremento deste setor, acarretando o aumento da importação de metodologias, tanto pela associação de empresas nacionais com estrangeiras como pela entrada direta de algumas outras empresas internacionais, pois o "mercado de treinamento" no Brasil tornou-se por demais atraente já que devido aos benefícios legais as empresas em geral passaram a investir muito mais na atividade de treinamento. Podemos dizer que a ação importadora das empresas de treinamento foi ampliada, mas não devemos esquecer que ela sempre foi significativa pois foi através de uma entidade desta natureza, o Instituto de Organização Racio-

nal do Trabalho, nos idos de 1931, que se tem o primeiro registro efetivo da transferência sistemática de metodologias administrativas com fins de aplicação imediata nas empresas brasileiras.

Os centros acadêmicos, compreendendo as universidades públicas e privadas que possuem cursos de administração e/ou correlatos, e as faculdades isoladas são agentes que se caracterizam pela regularidade na importação de metodologias. Ao embuti-las nos currículos formais dos cursos eles asseguram a continuidade deste processo, fomentando indefinidamente o mito, inscrevendo-o fortemente no imaginário social pela inserção dos elementos (ideologias, tipo de racionalidade, evolucionismo, falta de senso crítico, distorções de conceitos científicos, etc.) que acompanham as metodologias nas categorias de pensamento de indivíduos em fase de formação.

A fundação das primeiras escolas superiores de administração, pela sua própria gênese, representou, como vimos acima, a institucionalização da importação de metodologias administrativas, solução justificável, em parte, pela ausência de tradição em sistematização de conhecimentos administrativos em nosso país naquela época, no entanto, decorridos cerca de quarenta anos é, pelo menos, curiosa a constatação de que a grande maioria dos centros acadêmicos continuam passivamente a exercerem o discutível papel de meros repassadores de metodologias importadas, consolidando assim o processo ao qual denominamos *institucionalização*.

Há que se mencionar também a ação de diversos profissionais, geralmente consultores organizacionais e instrutores de treinamento, associados em empresas ou atuando individualmente, na transferência de metodologias externas. Alguns deles têm em seus currículos a realização de cursos de administração em países estrangeiros, fator que, devido também ao mito que ora analisamos, valoriza-os no mercado de serviços e cria condições facilitadoras para a transferência das metodologias. Outros, entretanto, apesar de não ter o acesso direto às fontes das metodologias, repassam ativamente os produtos importados adquiridos na formação acadêmica, em livros e publicações do gênero.

Tais profissionais, na medida em que não empreendam um esforço de pesquisa, de elaboração de sínteses de suas experiências, de criação de métodos, de atenção para o que é produzido também dentro do país, configuram-se como agentes de grande influência na continuidade da importação desenfreada de metodologias administrativas, limitando-se a "adaptá-las à realidade brasileira", impulsionando consideravelmente o mito que reveste e tenta legitimá-las, agregando-o ao imaginário social; pela substancial penetração que têm nos ambientes organizacionais, e pelo prestígio que alguns deles desfrutam, os consultores e/ou instrutores são, em muitos casos, canais permanentemente abertos à renovação e fortalecimento do mito no imaginário, principalmente quando passam, eles próprios, a

mistificarem-se perante os clientes, com a ajuda, é lógico, dos produtos importados que veiculam.

Três aspectos devem ser ainda ressaltados: a imbricação dos agentes acima mencionados denotando uma ação global caracterizada pela complementaridade, a filtragem daquilo que pode ser importado, e a reprodução das metodologias por parte de autores brasileiros.

A relação de complementaridade subjaz da ação dos agentes sociais da importação de metodologias administrativas. Os livros e publicações das editoras são materiais de apoio didático para as empresas de treinamento, para os profissionais independentes, além de figurar como conteúdo das bibliotecas dos centros acadêmicos onde os professores os relacionam como livros-texto e materiais de consulta bibliográfica nos cursos ministrados. Alguns instrutores de treinamento, consultores e professores são requisitados pelas editoras nas traduções dos textos importados, como também nas reproduções. Professores e profissionais independentes são contratados temporariamente, em diversas oportunidades, pelas agências de treinamento em programas que envolvam conhecimentos específicos, de domínio daqueles. Os centros acadêmicos constantemente convidam profissionais independentes para participar de eventos como palestras, seminários, simpósios, etc., onde, por muitas vezes, determinadas metodologias administrativas importadas são apresentadas aos alunos e participantes em geral como as "últimas novidades no

campo". A interdependência entre os agentes é, portanto, uma marca característica de suas ações, revelando uma relação de complementaridade que tem assegurado um razoável grau de eficácia na importação das metodologias.

Há indícios da existência de um processo consciente de seleção das obras que são importadas, este processo não é declarado nem tampouco assumido por nenhum agente até então, mas as evidências parecem apontar para a operacionalização de um "filtro" daquilo que deve ser importado.

Um raciocínio simplista poderia concluir que a importação visa transferir tudo o que é produzido de novo no exterior, com fins de atualização global dos interessados nesse conhecimento. No entanto, os produtos maciçamente importados quase nunca contém obras que sejam compostas de análises organizacionais e metodologias que denotem, em sua essência, elementos que escapem ao estreito domínio da racionalidade instrumental, da ideologia gerencial, e do paradigma funcionalista, quer sejam totalmente alternativas a todos estes elementos, a uma parte deles, ou ainda que elabore uma crítica mesmo que tênue. Fato que nos leva a questionar se o objetivo da importação é transferir a nova produção externa no campo administrativo ou reforçar indefinidamente, através da importação *filtrada*, o conjunto de idéias, valores, constructos científicos e práticas, aqui classificado como *sentido do mito*, os quais concor-

rem claramente para a manutenção do *status quo*?

Assim, observa-se que obras como *The Theory of Organizations*, de D. Silverman; *L'Analyse des Organizations, une Anthologie Sociologique*, de Séguin & Chanlat; *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, de Burrell & Morgan; todas empreendendo a análise paradigmática das teorias administrativo-organizacionais e consequentemente delimitando o paradigma funcionalista; *The Nature of Managerial Work*, de Mintzberg, "desmontando" as teorias clássica e da decisão no que tange às funções do executivo; *La Rupture entre l'Entreprise et les Hommes*, organizada por Chanlat & Dufour, tendo críticas às organizações e demonstrando as limitações das teorias organizacionais e metodologias administrativas tradicionais; apesar de obterem o reconhecimento internacional pela alta qualidade, não foram publicadas em nosso país. Não há também nenhuma importação de metodologias realmente alternativas ao gerencialismo, que porventura estejam sendo praticadas em organizações com princípios autogestionários.

Esta relação representa apenas uma amostra infinitesimal de uma vasta produção de cunho crítico e/ou alternativo no campo organizacional que não foi alvo do interesse das empresas editoras em publicá-la no Brasil; um levantamento amplo poderia ser feito facilmente, porém, fugiria ao objetivo central deste estudo. A nossa intenção é apenas arrolar algumas evidências que sugerem a possi-

vel existência de uma espécie de "filtro" no processo importador da produção teórica no campo administrativo-organizacional. Evidentemente, nem todas as empresas editoras parecem executar a filtragem, com o sentido que aqui apontamos, mas pela análise daquilo que é distribuído infere-se que a maior parte delas parecem realizá-la.

A importação de metodologias administrativas se dá de formas *direta* e *indireta*. Em sua forma *direta*, as metodologias são traduzidas integralmente dos autores estrangeiros, guardando a respectiva originalidade; sob a forma *indireta*, as metodologias são importadas mediante a publicação de obras de autores brasileiros que nada ou pouco acrescentam às obras originais dos estrangeiros, mas que adquirem um caráter complementar no conjunto da produção a distribuir. A esta última modalidade chamamos de *reprodução*, diferenciando-a da tradução direta. Logo, uma série de autores brasileiros, através da reprodução, concorrem bastante para a importação de metodologias administrativas no mercado editorial uma vez que aumentam consideravelmente o número de opções ofertadas aos interessados. No caso específico da metodologia analisada neste trabalho como amostra, o Desenvolvimento Organizacional, nota-se a participação acentuada de autores brasileiros na atividade de reprodução, sendo uma das metodologias importadas que mais obras de reprodução foram publicadas no país.

## DIVULGAÇÃO

Sugo (1985), descreve com grande êxito, as estratégias de divulgação do mito do sistema administrativo japonês, as quais são praticamente as mesmas empregadas para divulgar o mito de outras metodologias importadas.

Em primeiro lugar, Sugo chama a atenção para a divulgação oral, isto é, aquela que é feita mediante palestras, cursos, seminários, etc. Estas são feitas por professores, consultores e instrutores. As estratégias de abordagem do conteúdo das mensagens mudam de acordo com a natureza e expectativas da platéia. Partindo desta constatação de Sugo, descreveremos algumas estratégias comumente empregadas pelos agentes da divulgação do mito: por exemplo, para públicos acadêmicos pode-se utilizar uma linguagem plena de termos científicos, ressaltando-se a fundamentação teórica da metodologia apresentada e sua contribuição para o avanço científico do campo administrativo; para públicos predominantemente compostos por técnicos e executivos, utiliza-se uma linguagem conotativa da prática profissional, plena do jargão técnico correspondente às especialidades profissionais da platéia, enfatizando sobretudo a eficiência e eficácia alcançadas por organizações e seus respectivos membros que utilizaram corretamente a metodologia. Neste último caso são evocadas constantemente as figuras míticas do "executivo de suces-

so", do "gerente eficaz", do "gerente minuto", da "excelência gerencial", do "agente de mudanças", entre outras, visando *trabalhar* o imaginário abrindo caminho para o consumo do mito.

Outra mudança estratégica que leva em conta a natureza da platéia é a identidade principal do divulgador nos casos em que ele encarna múltiplos papéis de divulgação, por exemplo, professor, consultor e instrutor. Para um público acadêmico, a sua identidade principal será certamente a de professor com os seus respectivos títulos conquistados em cursos de pós-graduação, de preferência realizados no exterior e, em particular, nos Estados Unidos, pois, se assim o fôr, sua aura simbólica terá grande possibilidade de ser percebida como *brilhante*. Para públicos de executivos e técnicos, os requisitos anteriores podem valer até determinados limites, pois se não forem bem dosados corre-se o sério risco de ser rotulado como "muito teórico", ou "um acadêmico", significações imaginárias que carregam valores negativos no seio destes públicos, determinando portanto a identidade principal aquela que apresenta-o como um consultor de larga experiência comprovada pela relação de clientes passados e atuais, onde se observa, sobretudo, a magnitude das organizações relacionadas na sua clientela.

A divulgação escrita diz respeito, principalmente, à literatura editada. Elegendo como critérios as diferenças dos veículos de transmissão, autores, formas de linguagem, objetivos dos textos e

os públicos destinatários, Sugo elaborou uma classificação desta literatura:

- a) pesquisa-acadêmico: textos que objetivam estabelecer regras científicas, portanto apresentados por uma terminologia própria, encontrados sob a forma de livros, relatórios de pesquisa (geralmente reportando dados estatísticos que "comprovem" a eficácia das metodologias), e artigos publicados em periódicos considerados de natureza científica. Estes textos destinam-se ao público acadêmico;
- b) literatura de divulgação: podem ser até os mesmos textos do tipo anterior, porém sensivelmente transformados na linguagem e "selecionados" no seu conteúdo, objetivando a aplicação prática das metodologias, são também encontrados em livros, mas os periódicos escolhidos para a sua divulgação são do tipo revistas de negócios. Destinam-se a um público mais amplo que o anterior, podendo inclusive, contê-lo, mas o seu alvo são os executivos e profissionais de administração incluindo os consultores e instrutores;
- c) literatura popular: textos voltados para o público leigo em geral, apresentados em linguagem simplifica-

da e por muitas vezes utilizando estereótipos como recurso. São encontrados em jornais e revistas de grande circulação. Este tipo tenta inscrever o mito diretamente no imaginário radical, campo das significações gerais e instituintes da sociedade, nem sempre divulgam metodologias completas, mas os seus pressupostos e princípios, tais como hierarquia, disciplina, racionalidade econômica, heterogestão, etc.

Ainda na área da divulgação escrita citamos aquela feita pelas empresas de treinamento. Esta é a mais sofisticada de todas as modalidades. Conta com o recurso de materiais de impressão da mais alta qualidade, geralmente sob a forma de prospectos e *portfólios*, cuidadosamente elaborados levando em conta todas as técnicas de *marketing* que dizem respeito à elaboração da **embalagem do produto**.

Este tipo de divulgação, verdadeiro envio de mensagens mercadológicas, dirige-se na maioria das vezes à direção das empresas, nível hierárquico que tem o poder de decisão na contratação dos serviços de treinamento. Os apelos mercadológicos são variados, quanto às metodologias são exaltados valores como vanguardismo, ineditismo e modernismo, imputando às mesmas a capacidade de habilitar os detentores destes conhecimentos a realizar as mudanças necessárias à renovação organizacional. Outro apelo muito utilizado é a declaração da vinculação a entidades estrangeiras: "*referindo-se,*

na maioria das vezes, a centros acadêmicos, firmas de consultoria e treinamento e/ou professores e consultores estrangeiros, esta forma de propaganda destaca o valor de metodologias e técnicas importadas e indiretamente, sublinha o mérito do órgão repassador, responsável pela sua adaptação ao ambiente brasileiro" (Dantas & Ribeiro, 1979, p.101). A linguagem utilizada é hermética, plena de siglas e com vários termos em língua estrangeira, notadamente no idioma inglês.

Segundo Dantas & Ribeiro (1979), a mensagem parte de um estímulo inicial básico: a mudança ambiental. O ritmo acelerado das mudanças ambientais exigiria uma correspondência da organização, daí o treinamento como meio para dinamizar as mudanças organizacionais. O segundo estímulo direciona-se ao executivo:

"A palavra executivo encerra um conteúdo valorativo positivo e envolve, mais do que qualificação técnica, atributos de ordem pessoal, como capacidade criativa, espírito inovador, altas aspirações profissionais e pessoais, etc. A idéia de êxito é vinculada à de executivos: ser executivo é, por definição, ser um vencedor. Para este homem de sucesso, o apelo mercadológico fundamenta-se na idéia de

*atualização. É atualizando-se que, a nível pessoal, o êxito será garantido ..."*

(Dantas & Ribeiro, 1979, pp. 104-105).

Os estímulos se complementam na criação da mesma necessidade no imaginário: o sucesso (ou a necessidade de evitar o malogro, o que dá no mesmo), tanto da organização quanto dos seus executivos. Para tanto, a organização precisa ser ágil, mutante, tão ou mais rápida que o seu meio ambiente, e o executivo de sucesso é aquele que tem um desempenho ótimo na tarefa de promover, direcionar e impulsionar a mudança. Como em todo raciocínio simplista e pseudo-objetivo, há um fetichismo, uma imputação forçada de sentido, ou seja, a *mitificação* de um objeto visando operar a nível do "concreto", do "palpável", neste caso são as metodologias administrativas importadas, formas do signo do fator de satisfação adequado para as necessidades embutidas no imaginário, isto é, meios, instrumentos, guias, soluções *objetivas*, para a mudança organizacional requerida e para o êxito do executivo, o *homem organizacional*.

Há que se ressaltar o papel desempenhado pelos meios de comunicação de massa, os quais indiretamente vão atuando sobre o imaginário social estabelecendo magmas de significações (como no caso da *literatura popular*) que uma vez instituídas no imaginário efetivo com o auxílio das ideologias dominantes tornam-se categorias de

pensamento totalmente *receptivas* a determinadas práticas e padrões de relacionamento humano inerentes ao trabalho, que se coadunam perfeitamente com os pressupostos ideológicos das metodologias administrativas comumente importadas pelo Brasil. Assim, todas as vezes que os meios de comunicação de massa reforçam as imagens e estereótipos do alto executivo (importante e extremamente ocupado), da absoluta complexidade da gestão organizacional, da necessidade fundamental da liderança formal, da hierarquia, da luta pelo poder e manipulação de consciências e comportamentos alheios, da ligação entre posição na estrutura burocrática e *status* social, dentre outros, estão como que "fertilizando" um campo de significações que propiciará a aceitação da utilização de metodologias que assegurem a perpetuação dos sistemas, estruturas e relações de trabalho vigentes.

Por vezes, os meios de comunicação de massa também realizam uma divulgação direta das metodologias. Isto acontece, geralmente, quando veiculam depoimentos e entrevistas com autores e consultores "famosos", os quais podem estar de passagem pelo país, quando estrangeiros, ou no caso de brasileiros opinando sobre algum aspecto da teoria ou da prática administrativa, ou ainda quando da oportunidade de lançamentos de livros que contenham traduções ou reproduções de metodologias estrangeiras. Nos dois primeiros casos, principalmente em se tratando de autores/consultores estrangeiros observa-se uma dupla *mitificação*: do profissional e da me-

todologia que ele apresenta, a fama divide-se, então, entre o produtor (ou representante) e o produto, ambos significantes do mesmo mito.

### OS MODISMOS, A LÓGICA DE MERCADO

A ação dos agentes divulgadores deste mito, a orientação do processo de sua inscrição no imaginário social, carrega consigo uma lógica de mercado. As metodologias administrativas importadas são tratadas como *produtos*, portanto devem ser *embaladas*, *anunciadas*, *distribuídas e vendidas* como se fossem bens de consumo não duráveis, ensejando a aplicação do *marketing* varejista na sua divulgação e utilização.

O papel da mídia internacional acadêmica é significativo: as dimensões do "mercado" brasileiro parecem ser por demais atraentes; o poder desta mídia não se limita à consecução de resultados econômicos, multiplicando os seus lucros, manifesta-se também como um gigantesco mecanismo de reprodução ideológica ao forjar mitos, produzir modas, submetendo a absorção das metodologias administrativas à lógica do *marketing* varejista ao criar no "consumidor" uma ansiedade permanente "pelo que de mais novo foi produzido no exterior", onde a qualidade, profundidade, validade científica, ou até mesmo a exequibilidade sejam preteridas em favor da "aura" da no-

vidade, "do último lançamento" e do *status* da internacionalidade.

O culto às modas comprova a adesão à lógica do mercado. Desde o início da importação de metodologias administrativas, porém com muito mais intensidade a partir da sua *institucionalização* (criação das escolas superiores, na década de 50), que no Brasil observa-se o fenômeno dos modismos das metodologias importadas, com suas siglas específicas, seus mirabolantes modelos e esquemas imaginários, a povoar o cenário organizacional. As modas provocam uma "febre" temporária, quando então a metodologia em questão é "consumida" freneticamente, os livros e periódicos que a veiculam são comercializados em enormes quantidades, um sem número de "pacotes" de consultoria e treinamento são vendidos, vários professores adotam-nas em seus respectivos cursos, até que uma nova metodologia venha a "dominar", por sua vez, o cenário, não que a anterior seja totalmente descartada, mas é evidente que ela perde a cobiçada posição de preferência dos possíveis usuários. A seguir, apresentamos uma breve relação de algumas metodologias que tornaram-se modas no ambiente organizacional brasileiro: Desenvolvimento Organizacional (DO) e Grid Gerencial, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Administração por Objetivos (APO), Situational Leadership, Sistema Hay, Synectics, Análise Transacional Aplicada à Administração (AT), Time Management, Metodologia de Resolução de Problemas (MRP), Análise de Problemas e Tomada de Decisões (APEX), Organizational Renewall, Role Negotiation, Brainstorming, Quality

Success, Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

Para alguns empresários e altos executivos, a adoção da metodologia (que está na moda) em suas organizações torna-se um signo de elevado *status* pessoal e de uma organização moderna, atualizada, "no caminho certo para o desenvolvimento", sintonizadas com as "maiores e melhores" empresas estrangeiras da atualidade, gerando incômodos nos dirigentes de outras organizações, principalmente em se tratando de concorrentes, nas quais a metodologia ainda não foi aplicada, provocando por parte destes uma corrida em direção a ela. Para alguns professores e estudantes, o domínio da metodologia em moda *significa* fonte de prestígio acadêmico pela aparência de detenção de um saber elevado, decorrente da provável atualização científica. Para consultores e instrutores, como também para as empresas do ramo, o conhecimento e manuseio da metodologia representa a possibilidade de aumento do volume de negócios, de aumento das suas respectivas clientelas.

Estes não são os únicos beneficiários diretos do mito. Na grande cadeia dos possíveis beneficiários da lógica de mercado que cerca a divulgação das metodologias administrativas importadas, gostaríamos de também lembrar os seus respectivos autores. Sugo (1985), aborda esta questão a partir do conjunto de metodologias que compõem o chamado sistema administrativo japonês, sua análise é muito procedente e nós a estendemos às outras metodologias importadas:

"A literatura do SAI [sistema administrativo japonês] é a criação de um *cameo*: alguns autores se legitimam como *criadores* ou intérpretes autorizados de um novo conhecimento.

é necessário, para a validação e para a *cibalta* dos autores ainda não estabelecidos no *mercado* acadêmico e/ou profissional, a vinculação deste agente produtor ao novo conhecimento ou técnica. Assiste-se então à *corrida* destes ao *patenteamento* (registro) de novos enfoques ou análises, com algumas revistas noticiando no rodapé dos artigos sua data de recebimento, o que além de reforçar o caráter inovador e de atualização da revista, certifica o nascimento de idéias e de sua paternidade" (Sugo, 1985, p.100).

Como se pode deduzir, os modismos relativos às metodologias são fenômenos que congregam múltiplos interesses, gerando uma extensa rede de pessoas e organizações beneficiadas, as quais, consequentemente, realimentam o mito.

### ALGUMAS CONSEQUÊNCIAS DO MITO

As incoerências provocadas pela mitificação das metodologias administrativas importadas no Brasil são em grande número; o mapeamento delas exigiria um longo e incansável trabalho que aqui, neste estudo, não caberia. No entanto, a título de ilustração, apresentaremos um breve levantamento de consequências da importação mitificada dessas metodologias --- verdadeiras incoerências --- nos campos prático e acadêmico da administração no Brasil. A pequena quantidade de exemplos que serão demonstrados nesta seção não conspiram contra a sua possível contundência, em absoluto, na escolha destes exemplos primamos pela qualidade em detrimento da quantidade. Orientados por esta premissa, relacionaremos três exemplos representativos: um da área de administração pública, um da administração de empresas e um da área acadêmica referente ao ensino da administração.

Da prática da administração pública buscamos o exemplo das grandes reformas administrativas empreendidas na burocracia estatal no período de aproximadamente quarenta anos, entre 1930 e 1968. Ao analisar-se os fundamentos teóricos dos movimentos de reforma vê-se claramente que o conjunto de idéias e metodologias da chamada escola de administração científica foi totalmente predominante. La-

wrence Graham afirma que *"a escola de administração científica, não obstante suas crenças de que seus procedimentos eram objetivos e científicos, era, portanto, altamente prescritiva. Estas fraquezas foram transferidas in toto para o Brasil"* (Graham, 1968, p.40, grifo nosso). São traços marcantes desta escola a dicotomia entre fatos e valores, fator que acaba por isolar o fato administrativo da questão política, e a consideração do caráter humano como essencialmente passivo, importando apenas a perseguição da eficiência pelo aprendizado e desenvolvimento de habilidades técnicas específicas, elementos evidentes nos modelos de reforma empregados. Assim, a busca da "melhor maneira" de produzir, tão característica dos estudos de Taylor; a aplicação dos princípios de administração científica e a viabilização definitiva das funções executivas (planejamento, organização, etc.) correspondentes a obra de Fayol constituíam o foco central das ações de mudança, como também dos escritos produzidos por autores brasileiros na área de administração nesse período.

Destes, destacaremos os mais proeminentes: primeiramente, Benedicto Silva. Sua obra é profundamente marcada pela escola clássica,

*"Benedicto Silva, é o expoente mais representativo da escola de administração científica no Brasil. Ele é essencialmente um sintetizador das idéias de Taylor,*

*Henri Fayol, Luther Gulick e Lindall Urwick. Enquanto a palavra científico entra em muitos de seus escritos, a ênfase é no desenvolvimento de uma série de princípios e normas que são científicos somente naquilo que representam supostamente regras universais para a administração pública" (Graham, 1968, p. 56).*

Em seguida faremos referência a Estelita Campos. O seu livro *Cherfia: Sua Técnica e Seus Problemas* guarda grandes semelhanças com o livro *As Funções do Executivo* de Chester Barnard; em ambos pode-se notar a abordagem da questão da gerência como crucial para o êxito da organização, bem como a atenção ao grupo de trabalho e à adaptação do funcionário à sua situação de trabalho numa clara perspectiva de alcance do equilíbrio da organização. Sua intenção primordial é introduzir uma série de princípios normativos para a transformação da administração pública tradicional, entendida como fruto do clientelismo político, numa versão moderna e profissional onde é fundamental a ação executiva; "sua concepção de liderança executiva é manipulatória. A este respeito, ela mostra uma íntima similaridade com a teoria de liderança desenvolvida por Lewin nos experimentos levados a efeito na Universidade de Iowa nos anos de 1930" (Graham, 1968, p. 57).

Em Beatriz Wahrlich encontramos uma das maiores incoerências teóricas na importação de metodologias administrativas. No seu livro *Uma Análise das Teorias de Organização*, após classificar a teoria das organizações produzida nos Estados Unidos sob quatro categorias --- a dos engenheiros, dos anatomistas, dos psicólogos e dos sociólogos --- ela infelizmente conclui que estas categorias são fases que representam diferentes abordagens ao estudo da organização e, por conseguinte, *"ela subentende muito claramente que elas (as fases) são reconciliáveis"* (Graham, 1968, p. 59). Contra tal absurdo teórico insurgiu-se Guerreiro Ramos, *"para ele, esta escola [relações humanas] representa uma nova saída da teoria das organizações norteamericana e é irreconciliável com as maneiras anteriores de pensar sobre administração"* (Graham, 1968, p. 60). No entanto, Wahrlich encabeça uma lista de autores brasileiros que distorceram substancialmente a relação de oposição que marcou originalmente a escola de relações humanas face a escola clássica, produzindo uma confusão teórica tão bem identificada por Graham, e que pode ter interferido nas práticas de reformas administrativas:

*"A distinção desta abordagem de transição [da ênfase normativa da escola clássica para a ênfase na liderança executiva] torna-se clara somente quando contrastada com o foco de grupo de trabalho e supervisor da escola de relações humanas como*

desenvolvido nos Estados Unidos. Na literatura sobre administração de pessoal no Brasil, esta mudança é ainda mais obscura pelo fato de que um número de autores na fase de transição fazem referência às experiências de Hawthorne e aos escritos de Mayo, Roethlisberger, e Dickson sem basicamente alterar o quadro de referência tradicional de suas análises" [grifo nosso].

"Este uso de materiais da escola de relações humanas dentro do quadro de referência da administração pública tradicional e da administração de pessoal é de nenhuma maneira melhor demonstrada do que nos escritos de Beatriz Wahrlich. Seu livro mais recente [Administração de Pessoal] é desenhado como um manual para o administrador em todos os níveis. Ele é essencial para uma representação de uma abordagem tradicional à administração de pessoal acompanhada de técnica, na linha do como fazer, modificado por idéias de autores em transição saindo da administra-

*ção científica (tais como Barnard) e dos conceitos provindos da escola de relações humanas" (Graham, 1968, p. 77).*

Vemos portanto, que Wahrlich, como os dois autores anteriormente citados, também busca normas e princípios para guiar o comportamento humano nas organizações face aos objetivos de eficácia e eficiência, situando-se nitidamente na perspectiva clássica.

Os autores aqui citados foram artífices das reformas administrativas do setor público no período enfocado (1930 - 1968); Benedicto Silva foi membro atuante do DASP sendo um dos seus fundadores, Estelita Campos ocupou o cargo de diretor geral deste órgão, e Beatriz Wahrlich atuou em vários programas de reformas da máquina pública. Prosseguindo a análise destas reformas, Graham (1968) considera que as técnicas utilizadas falharam porque não estavam relacionadas com necessidades administrativas; citando Nelson Mello e Souza:

*"O movimento reformista foi dirigido por uma elite técnica que imaginava poder resolver os problemas de modernização via transplante de teorias e práticas desenvolvidas em outros contextos, especialmente nos Estados Unidos [...] a aplica-*

*ção de técnicas de administração científica na administração pública em países subdesenvolvidos sofre de desvantagem principalmente por problemas não técnicos [...] o principal foco de resistência é sócio-política e deriva de características estruturais de sociedades subdesenvolvidas" (Mello e Souza, 1962).*

Graham identifica uma diferença substancial entre o constructo teórico norteamericano e o brasileiro: enquanto nos Estados Unidos as maneiras de pensar são extremamente pragmáticas, prevalecendo o raciocínio indutivo ---, inclusive para a elaboração da teoria de administração científica --- no Brasil a orientação educacional e intelectual é predominantemente dedutiva. Tal disparidade tornou-se grave na medida em que ao importar abruptamente, fascinados pelo mito, as metodologias desta abordagem os técnicos brasileiros incorreram numa inversão da base intelectual acarretando duas ordens de incoerências, uma de nível teórico, pois enquanto a orientação indutiva norteamericana dava preferência por prosseguir de um caso isolado para o próximo, a importação mitificada no Brasil resultou numa tentativa de fundir as contribuições de Taylor, Fayol e outros em um sistema de conhecimento amplo, coerente e fechado, o qual pudesse fornecer um conjunto de princípios universais e a partir daí ordenar a administração pública, manifestando

um direção eminentemente dedutiva; a outra ordem de incoerências situa-se exatamente ao nível prático, sendo consequência da primeira, ao aplicar-se as metodologias sem a devida correspondência com os requisitos próprios no que tange a determinadas características do meio social.

O exame das tentativas de reformas da administração pública brasileira revela uma sequência de insucessos consideráveis. O objetivo de dotar o país de um "moderno sistema" de funcionamento do aparelho burocrático do Estado, livre do paternalismo, do clientelismo político e de elevados graus de corrupção e, portanto, guiado pelos padrões de eficácia, eficiência, racionalidade e moralidade, até então não foi atingido. Graham constrói um modelo explicativo do fenômeno colocando o comportamento do serviço público federal brasileiro como questão central e arrolando três variáveis independentes: a política infraestrutural na qual o serviço público está baseado; o uso de normas administrativas em conflito com as demandas do sistema político e social; e a aplicação de técnicas de administração científica sem a adequada atenção aos requisitos funcionais existentes no sistema administrativo e sem a suficiente consideração do elemento humano. Com relação à última variável, ele afirma categoricamente que a deficiência da escola de administração científica no Brasil tem sido a omissão do descompasso entre as suas prescrições e o teste empírico dos princípios estabelecidos,

*"Isto é uma consequência da confiança transferida da tradicional administração pública americana em que os princípios sagrados e proclamados são universais e científicos e que os mesmos representam a melhor maneira de atingir economia e eficiência na administração. Nem a premissa de que a administração pode e deve ser separada da política é suportada pela evidência empírica no meio brasileiro. A aceitação inquestionada deste valor tem obscurecido a importância do ambiente dentro do qual muitos sistemas administrativos funcionam. O conhecimento do ambiente é essencial se os problemas de reforma administrativa e mudança forem encarados realisticamente no Brasil"* (Graham, 1968; p. 191).

O nosso segundo exemplo situa-se na área da administração de empresas. Trata-se da comprometedora defasagem que envolveu a importação e a prática da metodologia do planejamento estratégico. Em 1965 Igor Ansoff lançou editorialmente a metodologia do planejamento estratégico com a publicação do seu livro *Corporate*

*Strategy*, inaugurando o tratamento científico-metodológico da questão referente à interação empresa-ambiente, numa perspectiva pragmática de ciência aplicada à resolução de problemas empresariais face a crescente turbulência ambiental. Em maio de 1973, a Graduate School of Management da Universidade de Vanderbilt realizou o Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica, oportunidade em que reuniram-se os maiores estudiosos e praticantes de estratégia empresarial. Tal evento veio a confirmar o engano da formulação inicial do planejamento estratégico proposta por Ansoff e reconhecida pelo mesmo:

*"No início da década de 1950, primeiramente as empresas e mais tarde outros tipos de organização passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que a causa desse problema (que ficou conhecido como problema estratégico) era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. Tratava-se, portanto, de um problema técnico-econômico. Achou-se que a solução do problema estava no planejamento estratégico [...]. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deve-*

ria procurar implantá-la".

"Nos anos subsequentes, a percepção do problema estratégico sofreu alterações rápidas e radicais".

"O planejamento estratégico é uma abordagem essencialmente cartesiana [...] através de êxitos e fracassos, e de pesquisa contínua, os últimos vinte anos mostraram, cada vez com maior clareza, que a concepção cartesiana de problema estratégico sofria de duas deficiências principais. Primeira, na linguagem da ciência da administração, trata-se de uma otimização imprópria --- as variáveis excluídas têm impacto importante na solução. Segunda, o planejamento estratégico só resolve uma parte do problema global, no que diz respeito a uma relação efetiva e viável entre a organização e o meio" (Ansoff et alli, 1981, pp. 15-16).

Estes depoimentos foram extraídos da coletânea organizada pelo próprio Ansoff, fruto do referido seminário e publicada sob a for-

ma de livro, em 1976, intitulado *From Strategic Planning to Strategic Management* nos Estados Unidos. Este livro traz à tona os diversos fatores de inadequação da metodologia do planejamento estratégico, apontando para um conceito já antes trabalhado pelo Desenvolvimento Organizacional --- a mudança cultural: "*a filosofia da intervenção segue de perto o conceito de Tabatoni e Jarniou ao focalizar a necessidade de produzir uma mudança cultural que leve a firma à administração estratégica*" (Ansoff et alli, 1981, p. 21). Assim, uma mudança na cultura da organização é essencialmente requerida para a adequada abordagem pragmática da interação empresa-ambiente --- a administração estratégica. As críticas ao planejamento estratégico são contundentes no desenrolar dos textos, enquanto o enaltecimento da administração estratégica soa às vezes até como uma atitude reparadora aos erros cometidos:

*"A experiência em empresas mostrou que os preceitos de planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática. Não só essa transferência é difícil, como também as tentativas de instalar uma disciplina estratégica rigorosa provocaram resistência ao planejamento --- inércia organizacional que parece frustrar os esforços e rejeitar as tentativas de planejamento, como se este fosse*

*um anticorpo estranho".*

*"Mas a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças a empresa necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos [...] neste sentido, é razoável predizer que o planejamento estratégico lembrará todos os sintomas de um transplante de órgãos. Os indivíduos não terão motivação, aptidões e propensão ao risco nem para planejar nem para continuar planejando de modo adequado".*

*"Iniciamos procurando uma explicação para o fracasso do planejamento estratégico na solução dos problemas da era pós-industrial. Esboçamos o problema como sendo o de uma transformação básica de comporta-*

mento de um modelo predominantemente competitivo para uma combinação de modelos competitivos e empreendedores [...] apresentamos uma metodologia que planeja a transformação da capacidade da empresa em uma nova cultura capaz de adaptar-se ao ambiente [...] a metodologia reconhece que os modelos competitivo e empreendedor podem ter intensidades diferentes, dependendo do ambiente e dos objetivos da administração [...] sugerimos que esta administração pós-industrial com novos objetivos deve chamar-se *administração estratégica*" (Ansoff et alli, 1981, pp. 49-88, grifos dos autores).

Após a publicação da referida coletânea, Ansoff faz publicar, em 1978, na Inglaterra, um livro intitulado *Strategic Management*. Já na introdução ele volta a desqualificar fortemente o planejamento estratégico:

"Em termos de ascendência direta, esta obra se relaciona com três obras anteriores. Uma delas, o que é bastante natural, é minha própria obra *Corporate Strategy*,

publicada em 1965. *Corporate Strategy* é uma análise prescritiva lógica da maneira pela qual as empresas comerciais devem orientar-se no processo de adaptação ao ambiente. No entanto, já na ocasião em que a redigia, apercebi-me de que não existia qualquer corpo relevante de teoria descritiva para pôr à prova a validade a priori e para predizer as condições sob as quais a prescrição seria capaz de surtir efeito e as condições em que poderia fracassar.

A experiência subsequente evidenciou a importância desta deficiência. O livro continua mostrando bom desempenho em vendas. Todavia, muitas aplicações práticas de prescrições semelhantes às minhas foram fadadas ao fracasso ...” (Ansoff, 1983, p. 17).

Tentamos descrever brevemente a retomada de posição de um lançamento equivocada da metodologia do planejamento estratégico, destacando a sua reconceituação posterior. Esta metodologia foi, e ainda é largamente utilizada no Brasil, compõe juntamente com a

metodologia do Desenvolvimento Organizacional e outras o que neste trabalho denominamos "nova concepção gerencial". É por demais significativo observar que o primeiro livro de Ansoff foi publicado no Brasil somente em 1977, com o título de *Estratégia Empresarial*, ou seja, quatro anos após o Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica onde a metodologia do planejamento estratégico já estava definitivamente sepultada pelos seus próprios criadores !

Um dos resultados do seminário foi a publicação, em 1976, da coletânea que no Brasil foi publicada com o título de *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica* apenas no ano de 1981; e mais, o livro *Administração Estratégica* de Ansoff, publicado na Inglaterra em 1978, tem a sua 1ª edição no Brasil somente em 1983. Isto significa que ficamos manejando conceitos enganosos e metodologias deficientes durante vários anos, pois um grande número de organizações implementaram maciçamente programas de planejamento estratégico, em sua maioria auxiliados por consultores os quais proliferaram pelo país, sendo que algumas empresas chegaram até a criar departamentos ou comissões com essa finalidade em sua estrutura formal, baseados numa metodologia falha, deficiente, incompleta, importada sem nenhum questionamento crítico e, portanto, apresentada e utilizada como a "última grande descoberta científica da teoria/prática da administração americana".

Cabe então, o mesmo questionamento que fizemos neste capítulo a respeito do objetivo da importação de metodologias, para concluir que esse processo visa menos a atualização do conhecimento disponível do que o reforço à mitificação, já que pouco importa se essa ou aquela metodologia é considerada até pelos seus próprios autores como cientificamente insustentada, se já está há muitos anos ultrapassada, o que importa, sobretudo, é o seu *status* de importada, produzida em algum país do Primeiro Mundo, com todos aqueles elementos do CONCEITO (cientificidade, modernidade, universalidade, etc.) já analisados no capítulo 3. Vale mais a manutenção do mito, pois ele produz lucros ... e mantém inalterado o *status quo*. No caso específico da metodologia do planejamento estratégico, tão festejada no Brasil, uma das principais técnicas da "nova concepção gerencial", se ela já era um exemplo de "má ciência", como deixa transparecer o seu próprio autor "já na ocasião em que a redigia" (1965), praticamos esta "má ciência" até 1981, ano em que a administração estratégica foi objeto de publicação no Brasil. Creemos que esse não é um caso isolado, a defasagem é percebida com relação a outras metodologias e/ou teorias importadas.

A área acadêmica, de fato, é a instância onde a verificação de incoerências produzidas pela mitificação é farta. Basta lembrar que os exemplos acima arrolados têm suas correspondências estreitas com o mundo acadêmico já que para a descrição dos mesmos tivemos que levantar a produção científica de alguns autores/professores

brasileiros num caso, e a sequência de lançamentos editoriais num outro, entendendo-se que tais obras são muito divulgadas na área acadêmica. Apesar da enorme quantidade de incoerências aí observadas destacaremos uma, a qual julgamos ser bastante significativa.

Trata-se de toda uma sub-área do ensino da administração denominada *Psicologia Aplicada à Administração* que se desdobra em várias disciplinas com títulos diversos tais como comportamento organizacional, relações humanas, chefia e liderança, liderança e dinâmica de grupo, psicologia industrial, dentre outros. Em geral, essa sub-área é desenvolvida com base em programas que possuem nos seus ementários uma lista de assuntos como necessidades humanas, motivação, satisfação, moral e atitude, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, cooperação, tomada de decisão, conflitos interpessoais e intergrupais, modelos e estratégias comportamentais, dentre outros. Esses assuntos e outros correlatos são acoplados num determinado arranjo que, via de regra, implica uma "sequência lógica" que pode ser baseada numa série histórica ou, ainda, num raciocínio cartesiano que supõe uma série partindo do "mais simples ao mais complexo". Seja qual fôr a base escolhida, os assuntos são superficialmente apresentados e tratados como se fossem marcados pela coerência e complementaridade, quando na verdade eles foram originalmente gerados em sua maioria por escolas diferentes, em épocas diferentes, apresentando entre si muitas contraposições próprias dos divergentes paradigmas da ciência da psicologia, suas

fontes reais.

Essa distorção ocorre principalmente pela omissão dos contextos específicos nos quais tais conhecimentos foram gerados no seio da ciência da psicologia, evitando-se assim a percepção do embate existente entre os respectivos paradigmas, criando-se uma falsa idéia de unanimidade entre os assuntos estudados. Como vimos nos capítulos anteriores, a omissão do contexto torna o signo vazio, reduzindo-o a significante e preenchendo-o ideologicamente com novos conceitos. A mitificação resulta numa incoerência científica, já que substitui conhecimento científico por uma silenciosa operação ideológica.

A descontextualização vai mais longe, agravando substancialmente a incoerência. Os temas são apresentados e seus elementos são "ensinados" quase sempre sem a menor referência à realidade brasileira, que possa atestar a viabilidade das metodologias, a veracidade das conclusões, a aprovação dos princípios propostos mediante experimentação cientificamente controlada:

*"... o fato de que o foco grupal da escola de relações humanas, enquanto relacionado com o desenvolvimento da sociedade americana, tem pouca ou nenhuma base no ambiente brasileiro. No último caso, ne-*

*nhum princípio universal como tal é estabelecido, uma vez que os conceitos avançados são encontrados numa base empírica sólida".*

*"Até onde conheço, nada no Brasil se equipara aos experimentos de Hawthorne; nem há qualquer tentativa de testar princípios estabelecidos na base do melhor julgamento para ver se realmente conduzem aos resultados reivindicados para eles [...]. continua-se a busca por guias que conduzam o administrador à sua utopia onde os objetivos de economia e eficiência devam ser conseguidos através da criação de um sistema de mérito e de um serviço público neutro e imparcial" (Graham, 1968, p. 80).*

As constatações de Graham sobre as teorias de pessoal que baseiam as ações administrativas no serviço público são atualmente muito válidas, podem ser estendidas a outras áreas da administração brasileira, e demonstram claramente a magnitude da incoerência do ensino da psicologia aplicada à administração em nosso país; nada é contextualizado, tudo se passa como se bastasse a experimentação

realizada em outros países para conferir o *status* da universalidade aos princípios e metodologias administrativas importados.

## CONCLUSÕES

O fenômeno da importação de metodologias administrativas no Brasil pode ser explicado por diversos ângulos. Aqui abandonamos terminantemente a via das análises que não o globalizam desprezando a sua contextualização.

Exemplos deste último tipo de explicações são aquelas que apelam para o conceito da qualidade, argumentando que as metodologias são incessantemente importadas porque são *boas*, recursos técnicos de boa qualidade que efetivamente solucionam os problemas organizacionais; outras apelam para a negação/omissão ao argumentarem que no Brasil não se produz nada neste campo, resultando daí a importação maciça.

O argumento da qualidade em verdade demite-se da questão ética embora não pareça. Ao taxar de *boas* as metodologias importadas, está-se produzindo um julgamento baseado no estreito espectro da análise puramente técnica, como se fosse possível analisar e julgar a técnica em si mesma, autonomizando-a, deslocando-a do social-histórico, instância humana que a cria, reproduz e utiliza. A autonomização da técnica nestes termos, é, como vimos, uma operação ideológica já exaustivamente demonstrada por Ellul (1968), Marcuse (1978), e Habermas (1980), dentre outros, e faz parte do

conjunto ideológico da sociedade industrial com fins de dominação. Isolar a técnica também é acatar a dicotomia entre fato e valor, abrindo campo para o estreitamento da razão humana ao limitar-se à razão instrumental. Enquanto expressão da razão instrumental, as metodologias administrativas importadas remetem a outros níveis de julgamento que necessariamente incorporam, dentre outros aspectos, os fins a que se destinam face à própria *condição humana*, com todo o peso deste conceito, o qual, no mínimo, remete à esfera política por excelência. Julgar essas metodologias sem considerar as implicações da razão instrumental é "esquecer" que as teorias organizacionais que lhes servem de base são eivadas desta razão (Ramos, 1981), é fugir superficialmente da questão ética assumindo talvez que as teorias organizacionais e suas metodologias administrativas já contenham de *per se* uma moral própria (sic !).

A explicação via não produção nacional, peca pela omissão. A maioria dos empresários pioneiros que geraram as atuais empresas nacionais de grande porte iniciaram seus negócios entre 1860 e 1910 (Bethlem, 1989), logo, muito antes da utilização efetiva de metodologias administrativas importadas, fato só concretizado de forma sistemática a partir da década de 30. Desde os anos 40 já se observa a produção de textos enfocando a problemática das organizações brasileiras e sua gestão, notadamente no âmbito da Fundação Getúlio Vargas. Analisando a gênese das escolas de administração no Brasil podemos afirmar que toda essa produção foi desprezada em

função dos textos importados. É bem verdade que, atualmente, os textos estrangeiros disponíveis são em quantidade maior que os nacionais, porém esta é mais uma consequência e não causa do fenômeno. Negar a existência da produção nacional é uma omissão que, ao nosso ver, não explica devidamente o fenômeno em questão.

Consideramos ambas as tentativas de explicação como incompletas e por demais simplistas. Como afirmamos acima, tentamos globalizar o fenômeno, assim julgamo-nos em condições vantajosas de compreendê-lo para daí melhor explicá-lo. Tal esforço conduziu à visualização do mesmo como um fenômeno social e não somente como um *problema técnico*. Deste ponto de vista ganhou destaque ao nosso *olhar* o fascínio exercido pelas metodologias administrativas importadas. Evidentemente, a fascinação pelo *modus vivendi* e, conseqüentemente pelos produtos importados não é fato novo no Brasil e está correlacionado a vários outros setores da vida nacional; esta constatação só reforça a análise que aqui elaboramos do fenômeno em causa — ele pode ser devidamente interpretado e explicado como um processo mitificador. É deveras interessante notar-se que as tentativas de explicação incompletas são assim porque justamente rendem-se ao mito, aceitam-no, pondo-se no ponto de vista do *significante*, da forma, e assim ficam à *disposição* dos "novos" significados impostos pelo conceito.

Segundo Vera Campos (1988), o mito é a explicação de um fenômeno

produzida através de apreensões unilaterais e distorcidas; ele só é visualizado, decodificado, pelo não mito.

Aqui, tivemos um direcionamento predominante em não apreender unilateralmente o fenômeno estudado, objetivando evitar a distorção perceptiva. Concentramos energias na busca do não mito, assim julgamos tê-lo decodificado; isto implica a desmitificação das metodologias administrativas importadas. Livres do mito, pudemos então globalizar o fenômeno o quanto possível, considerando-o como social, o que significa que a sua explicação só é possível na medida em que o coloquemos no centro de um conjunto de outros fenômenos sociais que com ele mantém relações dimensionadas num espaço/tempo determinado (Mauss, 1979), assim o fenômeno mostra sua "riqueza", fazendo emergir o seu real significado, em semiologia diz-se o seu *sentido*.

As metodologias administrativas importadas enquanto mitos são *signos sociais artificiais* (Guiraud, 1975), portanto só tendo existência e materialidade no *terreno interindividual* onde revelam-se como *signos ideológicos* (Bakhtin, 1990).

A mitificação oculta um componente essencial dessas metodologias --- a **ideologia gerencial**. Esta, por sua vez, insere-se na ideologia burguesa de sociedade em sua versão neo-liberal; ela faz reproduzir no seio das organizações um modo de repartição do poder

verificado na sociedade burguesa --- o favorecimento das classes detentoras do capital e a discriminação das demais. Neste sentido, a ideologia gerencial viabiliza, no âmbito das organizações produtivas, a ideologia burguesa neo-liberal. Essa ocultação opera-se em razão do mito ser uma *fala despolitizada*, sua função é transformar uma intenção histórica em natureza, que é o próprio processo da ideologia burguesa (Barthes, 1982).

A recuperação do contexto permitiu a globalização do fenômeno bem como o esclarecimento das intenções históricas. Assim, foi possível verificar que a gênese do processo de importação das metodologias já era carregada de uma forte carga mítica --- as metodologias científicas de organização do trabalho serviam apenas como conteúdo de um discurso de arregimentação e conscientização da burguesia industrial no início do século --- logo, vimos que elas eram utilizadas acima de tudo como signos ideológicos, numa linguagem que buscava a identidade de uma classe em ascensão. Após 1930, com a industrialização representando a força propulsora do *desenvolvimentismo*, as metodologias são importadas para aplicação imediata, visando *racionalizar* a produção no âmbito privado e atingir a eficiência num aparelho burocrático do Estado já tipicamente burguês. Na década de 30 os principais agentes sociais precursores do processo importador foram o IDORT no setor privado, e o DASP no setor público. A partir da década de 50, a institucionalização da importação de metodologias se estabelece definitivamente.

te com a criação das escolas superiores de administração; a partir de então, uma intensa e diversificada rede de agentes sociais (escolas, empresas de treinamento, empresas de consultoria, editoras, professores, consultores, instrutores, etc.) se cria e se expande impulsionados por alguns fatos históricos tal como a sanção da Lei nº 6.297 em dezembro de 1975. Essa rede possui claros interesses econômicos ligados estreitamente ao capital, que a esta altura já imprimia ao país um acelerado processo de modernização calcado nos padrões dos países do Primeiro Mundo mas, com uma feição nítidamente periférica e dependente. Assim, a modernização implicou a valorização e a importação do *modus vivendi* daquelas nações, o qual, por sua vez, implicou também a importação do seu *modus operandi*. O mito passa então a ser mais intenso e mais sofisticado, por outro lado, a necessidade de permanente renovação dos significantes aumenta, fazendo crescer bastante a quantidade de metodologias administrativas importadas.

A aparência não ideológica desse mito corre por conta de sua propalada natureza científica. Ao apelar para esta forma de legitimação oculta-se também a sua opção paradigmática --- o funcionalismo --- por razões óbvias. Em termos semióticos, constata-se claramente a *intertextualidade* presente nas metodologias, todas são *escrituras-leituras* de textos funcionalistas, os quais, por mais "novidades" que apresentem guardam sempre intactos alguns preceitos fundamentais da teoria clássica da administração, como é o caso da

distinção entre trabalho intelectual e trabalho físico, planejamento e execução, concretizados no gerencialismo. Ainda, o possível caráter científico, para a análise semiótica não representa, em si mesmo, um elevado *status*, pois o discurso científico é um sistema semiótico monológico, conservador e limitado; liga o sujeito ao objeto univocamente, reprimindo as relações com o destinatário (Kristeva, 1974).

Ao analisarmos o conteúdo desse pretendido discurso científico, de sua temática central, evidenciou-se a raiz de sua construção lógica --- a racionalidade instrumental. Razão fundada no cálculo utilitário de consequências dos atos humanos (Ramos, 1981), impregnando-os de um pensamento que conduz a um agir onde todos os meios são subordinados a determinados fins, relacionados à eficiência e à eficácia, éticamente inquestionados. Tal concepção de racionalidade, identificada com o produtivismo, desvaloriza o pensamento ético e a ação afetiva (Motta, 1986), bem como a intuição; cria e impõe uma "nova" realidade ao ser humano, pretende um mundo totalmente tecnológico o que para alguns quer dizer "racionalizado".

Um trabalho de análise semiológica com o qual deseja-se globalizar um fenômeno não pode limitar-se à temática do discurso, deve necessariamente estender-se aos tipos e formas de discurso através dos quais os temas são pensados, divulgados e realizados. Demonstramos, seguindo este desdobramento, que a mitificação das metodo-

logias serve a múltiplos interesses correspondentes aos diversos agentes sociais (organizações empresariais, estatais, educacionais, consultores e instrutores profissionais, etc.) ligados ideológica e economicamente aos interesses de classe que defendem a manutenção do *status quo*.

Algumas figuras de retórica são utilizadas nas formas desse discurso: a omissão da história, a tautologia, a quantificação da qualidade (tentativa de dar aparência científica), e a constatação. Segundo Barthes (1982), o emprego destas figuras não perturbam a plasticidade dos significantes, ao contrário, e são típicas dos mitos burgueses contemporâneos.

Mas, o mito é um valor; e também é estático, num universo que de absoluto só há o relativo, por conseguinte, no movimento, ele se desgasta (Campos, 1988). Daí operarmos uma inversão, um movimento nestas figuras e nos elementos do sistema, visando fazer girar o sistema de significação que o rodeia, pois assim ele se desnuda. Trouxemos de volta a sua história com toda a riqueza do seu contexto original; abandonamos o raciocínio tautológico buscando problematizar dialeticamente, radicalmente; desvendamos a opção paradigmática que tenta apresentá-lo como unanimidade científica; e denunciemos a arbitrariedade presente na constatação em favor de um real esforço de explicação.

Ao realizarmos o presente trabalho tentamos evidenciar os elementos contraditórios inerentes às metodologias administrativas importadas. Desmitificá-las significa também revelar suas contradições, sua dialética interna, típica de todo signo ideológico. O mito burguês tenta encobrir esses contrapontos conferindo ao signo ideológico um caráter intangível, acima das diferenças de classe a fim de torná-lo monovalente, daí o seu modo de ser --- refratário e deformador (Bakhtin, 1990). O mito pinta um quadro harmonioso de essências; no mito que ora analisamos, por exemplo, ao desnudar a falsa unanimidade científica na qual ele nos é remetido evidenciou-se a sua opção paradigmática --- o funcionalismo --- revelando o confronto, a luta paradigmática, e não a harmonia enquanto conhecimento científico.

Acreditamos ser possível ao homem ser sujeito da sua própria história. Mas, crer só não basta; faz-se necessário agir. A *praxis* transformadora passa pelo questionamento daquilo que se nos apresenta. No âmbito do fenômeno aqui estudado faz-se mister questionar com profundidade a universalidade, cientificidade, neutralidade, racionalidade e modernidade --- verdadeiros conotadores --- significados impostos pelo conceito na mitificação das metodologias administrativas importadas no Brasil; sua desmitificação é um dos primeiros passos para que encontremos meios de lidar com os nossos fenômenos organizacionais de modo a estabelecer plenas condições de autonomização, presentificação e auto realização dos ser-

res humanos enquanto criadores, membros e beneficiários de organizações, tendo como pano de fundo a sociedade e a cultura dimensionadas num espaço/tempo (Serva, 1990). Esperamos ter ajudado a dar os primeiros passos.

## BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, M.A.F. Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional. 2a.ed. São Paulo, Atlas, 1988.

ANSART, Pierre. Ideologias, conflitos e poder. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

----- . Administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1983.

ANSOFF et alli. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1981.

ARGYRIS, Chris. Personalidade e organização. Rio de Janeiro, Renes, 1957.

ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco. São Paulo, Nova Cultural, 1987.

AVRICHIR, Ilan. Psicanálise e administração: o que existe na intersecção desses dois campos? São Paulo, Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, 1985.

BAER, Werner. A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1977.

BAKHTIN, Mikhail. Marxismo e filosofia da linguagem. 5ª ed. São Paulo, Hucitec, 1990.

----- . La poétique de Dostoievski. Paris, Éditions du Seuil, 1970.

- BARNARD, Chester. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1979.
- BARTHES, Roland. Mitologias. São Paulo, Difel, 1982.
- . Elementos de Semiologia. 5a.ed. São Paulo, Cultrix, 1977.
- . A aventura semiológica. Lisboa, Edições 70, 1985.
- BAUDRILLARD, Jean. O sistema dos objetos. 2a.ed. São Paulo, Perspectiva, 1989.
- BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.
- BENDIX, Reinhard. Trabajo y autoridad en la industria: las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización. Buenos Ayres, Eudeba, 1956.
- BENNIS, Warren. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.
- . Organizações em mudança. São Paulo, Atlas, 1976.
- BETHLEM, A. de Souza. Gerência à brasileira. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.
- BLAKE, R. & MOUTON J. A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.
- . O novo grid gerencial. São Paulo, Pioneira, 1980.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

BURRELL, G. & MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London, Heineman, 1982.

CAMPOS, Vera Felicidade de A. Psicoterapia gestaltista --- conceituações. 3ª ed. Salvador, Edição da autora, 1988.

CASTORIADIS, Cornelius. As encruzilhadas do labirinto. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. A instituição imaginária da sociedade. 2ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.

COVRE, M. L. M. A formação e a ideologia do administrador de empresa. Petrópolis, Vozes, 1981.

DANTAS, L. & RIBEIRO, A. Treinamento empresarial no Brasil, ideologia e prática. Rio de Janeiro, Relatório de Pesquisa, IUPERJ, 1979.

DANTAS, L. & RIBEIRO, A. & BANDEIRA, M. O desenvolvimento organizacional no ambiente empresarial brasileiro. Rio de Janeiro, Relatório de Pesquisa, IUPERJ, 1978.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em ciências sociais. São Paulo, Atlas, 1985.

DURKHEIM, émile. A divisão do trabalho social. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

ECO, Umberto. A estrutura ausente. São Paulo, Perspectiva, 1971.

\_\_\_\_\_. As formas do conteúdo. São Paulo, Perspectiva, 1974.

\_\_\_\_\_. Tratado geral de semiótica. São Paulo, Perspectiva, 1980.

ELLUL, Jaques. A técnica e o desafio do século. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1968.

ESTELITA CAMPOS, Wagner. Chefia: sua técnica e seus problemas. Rio de Janeiro, FGV, 1964.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 1977.

FISCHER, Tânia M. D. O ensino da administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade. São Paulo, Tese de Doutorado, USP, 1984.

\_\_\_\_\_. O ensino de administração pública no Brasil: da tutela estrangeira à autonomia necessária. Anais da IX reunião anual da ANPAD. Florianópolis, UFSC, 1986.

FURTADO, Celso. Análise do "modelo" brasileiro. 5ª ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975.

GRAHAM, Lawrence S. Civil service in Brazil, principles versus practice. Austin, University of Texas Press, 1968.

GUIRAUD, Pierre. A semântica. 2ª ed. São Paulo, Difel, 1975.

HABERMAS, J. Técnica e ciência como "ideologia". In: Textos escolhidos. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

\_\_\_\_\_. Teoría de la acción comunicativa. Tomo I. Madrid, Taurus, 1987.

HAMBURGER, Polia. Cooperação internacional e o ensino de administração. Anais da VIII reunião anual da ANPAD. São Paulo, USP, 1984.

- HJELMSLEV, Louis. Prolegômenos a uma teoria da linguagem. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
- HOBBS, Thomas. Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico civil. 2a.ed. São Paulo, Abril Cultural, 1979.
- HUSSERL, Edmund. Investigações lógicas: sexta investigação: elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento. São Paulo, Nova Cultural, 1988.
- KRISTEVA, Julia. Introdução à semiótica. São Paulo, Perspectiva, 1974.
- \_\_\_\_\_. Une poétique ruinée. In: La poétique de Dostoïevski. Paris, éditions du Seuil, 1970.
- KUHN, Thomas. A estrutura das revoluções científicas. 2a.ed. São Paulo, Perspectiva, 1987.
- LAPLANTINE, François. Aprender antropologia. São Paulo, Brasiliense, 1988.
- LAWRENCE, P. & LORSCH J. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.
- MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial - o homem unidimensional. 6a.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MASTERMAN, Margaret. A natureza de um paradigma. In: A crítica e o desenvolvimento do conhecimento. Orgs. Lakatos & Musgrave. São Paulo, Cultrix, 1979.
- MATTA, João E. Dinâmica de grupo e desenvolvimento de organizações. São Paulo, Pioneira, 1975.

MAUSS, Marcel. A prece. In: Marcel Mauss: antropologia. Org. Roberto Oliveira. São Paulo, Ática, 1979.

MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MELLO, F. A. F. Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora. Rio de Janeiro, Livros técnicos e Científicos, 1978.

MELLO E SOUZA, Nelson & GENARI, B. "Técnicas de organização científica em sectores específicos para o desenvolvimento da administração pública". IDORT, Rio de Janeiro, XXI, nov/dez, 1962.

MELD, Hygina B. A cultura do simulacro: filosofia e modernidade em Jean Baudrillard. São Paulo, Loyola, 1988.

MILL, J. Stuart. Sistema de lógica dedutiva e indutiva. Livro I. 2a.ed. São Paulo, Abril Cultural, 1979.

MILLS, C. Wright. A nova classe média. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MOTTA, Fernando C. P. Teoria das organizações: evolução e crítica. São Paulo, Pioneira, 1986.

PEIRCE, Charles S. Escritos coligidos. 2a.ed. São Paulo, Abril Cultural, 1980.

----- Semiótica. São Paulo, Perspectiva, 1977.

PENA, Maria V. J. "A introdução de ideologias gerenciais no Brasil". *Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, 25 (3): 23-30, jul/set 1985.

PEREIRA, Luís. *Estudos sobre o Brasil contemporâneo*. São Paulo, Pioneira, 1971.

PEREIRA, L. C. Bresser. *A sociedade estatal e a tecnoburocracia*. 2a.ed. São Paulo, Brasiliense, 1982.

RAMOS, A. Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.

\_\_\_\_\_. *Administração e contexto brasileiro*. 2a.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

REICH, Robert B. *A próxima fronteira americana*. Rio de Janeiro, Record, 1983.

SANTAELLA, Lúcia. *O que é semiótica*. 7a.ed. São Paulo, Brasiliense, 1989.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.

SÉGUIN, F. & CHANLAT, J. *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*. Tome I. Québec, Préfontaine, 1983.

SERVA, Maurício. "Contribuições para uma teoria organizacional brasileira". *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, 24(2)10-21, fev/abr, 1990.

SILVA, Benedicto. *A era do administrador profissional*. Rio de Janeiro, FGV, 1955.

\_\_\_\_\_. *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro, FGV, 1965.

SIMON, Herbert. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1965.

SUGO, A. Issao. O mito do sistema administrativo japonês: uma tentativa de interpretação alternativa do sistema administrativo japonês como fenômeno social. São Paulo, Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, 1985.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. 7a.ed. São Paulo, Atlas, 1980.

TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. São Paulo, Ática, 1974.

VILLETE, Michel. "Psychsociologie d'entreprise et rééducation morale". Actes de la recherche en sciences sociales. Paris, 4, aout, 1976.

VOEGELIN, Eric. The new science of politics. Chicago, University of Chicago Press, 1982.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Uma análise das teorias de organização. Rio de Janeiro, FGV, 1958.

\_\_\_\_\_. Administração de pessoal: princípios e técnicas. Rio de Janeiro, FGV, 1964.

WALTON, Richard E. Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: Sociologia da burocracia. Org. Edmundo Campos. 4a.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. História geral da economia. In: Textos selecionados/Max Weber. Sel. Maurício Tragtenberg. 2a.ed. São Paulo, Abril Cultural, 1980.