

PONTOS CRÍTICOS NA CIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Wilson Pizza Junior*

“Mas a vida não é entendível”
(Guimarães Rosa)

1. Introdução; 2. Bases conceituais; 3. A ciência como paradigma; 4. A proposta das escolas; 5. Homem versus organização; 6. O ensino e a prática: entre o real e o imaginário; 7. Em busca de um modelo; 8. Conclusão.

Bases conceituais da Ciência das Organizações como forma de definir o seu universo temático. Utilização indiscriminada do conceito de ciência restringe entendimento do fenômeno organizacional, na medida em que fundamentação das Ciências Sociais é subordinada à ideologia da sociedade centrada no mercado. Contribuição das escolas e marcante influência do behaviorismo. Relação entre indivíduo e organizações. Apreciação crítica do ensino da administração no Brasil e apresentação de modelo, cujos pressupostos estão fundamentados pela Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais.

Palavras-chave:

Ciência das Organizações. Fenômeno organizacional. Relação entre indivíduo e organizações. Ensino da administração no Brasil. Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais.

1. Introdução

Pretendemos apresentar para discussão algumas questões referentes à Ciência das Organizações. A referência ao termo “organizações” está ligada a um tipo específico, genericamente designado como organizações formais ou econômicas, salvo nos casos em que se refira explicitamente a outros sistemas alocativos de recursos. Essas entidades são as articuladoras das relações de produção e consumo, desde que o fenômeno econômico passou a ser prevalecente nas relações sociais e individuais, o que historicamente se configura a partir da chamada Revolução Industrial. Por vezes será inevitável uma que outra digressão, na medida em que ilustre afirmações ou proponha o relato de experiências significativas.

A administração é entendida como o campo de conhecimento que possibilita às organizações atingir seus objetivos; a regulação da atividade produtiva é, assim, objeto de uma disciplina específica, identificada como uma ciência do tipo social, e o termo “organização” deixa de designar o ordenamento da vida pessoal e associada, em termos de provisão, para representar apenas o funcionamento de entidades produtivas. Sob esse ponto de vista, torna-se sem sentido a distinção entre teoria administrativa e teoria das organizações. Como os pontos críticos aqui apresentados não dizem respeito somente à teoria, dentro do universo organizacional, mas também à parte empírica, será usada a designação Ciência das Organizações, de forma abrangente.

Este artigo dispõe-se a estabelecer as bases conceituais da Ciência das Organizações, como forma de propor temas de interesse permanente sobre os quais de-

* Bacharel em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas. (Endereço do autor: SQN 313 – Bloco E – Ap. 506 – 70.766 – Brasília, DF.)

vem ser concentrados os esforços de estudiosos e praticantes do fenômeno organizacional. Pretende, ao mesmo tempo, restringir a incrível e confusa influência aleatória que pouco pode contribuir para esclarecer o arcabouço formal da Ciência das Organizações. Discute-se, em seguida, o papel da Ciência, e da Ciência no estudo e na prática organizacional, seus aspectos positivos e restrições. O tópico seguinte analisa, mais uma vez, a contribuição das chamadas “Escolas”, procurando demonstrar o caráter fragmentário e ideológico da sua formação conceitual, com especial ênfase na crítica ao behaviorismo. O permanente conflito entre o indivíduo e a organização é apresentado sob a forma de distinção entre setores de governo e de negócios. O estudo da administração é abordado em seguida, procurando-se chamar a atenção para as distorções gerais do sistema de ensino, voltado para a ideologia do mercado auto-regulado e das características do ensino no Brasil, à luz da experiência do último quarto de século. A ligação entre os tópicos é buscada na tentativa de formulação de um modelo, ou melhor, dos pressupostos básicos para a sua construção, e, na conclusão, algumas observações esclarecedoras são apresentadas.

Toda a formulação do artigo toma como referência a obra do Prof. Alberto Guerreiro Ramos, principalmente *A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações*,¹ e procura explorar alguns temas consagrados pelo autor. Assim, referências básicas presentes naquela obra, como a distorção da psique humana com a prevalência da sociedade centrada no mercado, o conceito de razão substantiva, a distinção entre ação (e seu conteúdo ético) e comportamento (e sua conveniência, ditada por persuasões externas), a necessidade da regulação política das organizações econômicas, e toda a proposta conceitual formulada, estão implícitas nas linhas que se seguem.

2. Bases conceituais

A concentração de grande número de pessoas reunidas na maior parte do dia – e da vida – em atividades laborativas permanentes é fenômeno recente na história humana. É natural que surgisse preocupação com o estabelecimento de regras de funcionamento das entidades promotoras desse fenômeno, visando a melhores resultados e procurando generalizar o produto dessa experiência em princípios universais.

Inicialmente, como parte desse esforço de construção teórica, a ênfase é concentrada em aspectos operacionais da produção, incluindo-se o ser humano como um desses componentes, o que, aliás, não sofreu substancial alteração desde então.

É curioso verificar que os estudos regulares a respeito do fenômeno produtivo concentrado em entidades artificiais surge de uma prática efetiva, que atropela a realidade e obriga seus atores a refletir e procurar caminhos de entendimento. Como resultado desse ato, o enfoque de cada compreensão muda de acordo com os acontecimentos, e não só os internos; o mesmo fenômeno é compreendido de forma diferente em diferentes momentos e perspectivas, conforme a visão de cada autor ou “escola”, como veremos adiante. O pensamento organizacional adquire sistematicidade e passa a revestir-se de propostas generalizantes, substituindo progressivamente a mera constatação de funcionamento pela tentativa de elaboração

¹ Guerreiro Ramos, Alberto. *A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.

teórica mais refinada. De qualquer sorte, a despeito da disparidade das contribuições e por vezes da enorme confusão temática, pode-se estabelecer as bases conceituais da Ciência das Organizações como fundamentadas em: 1) distinção entre dois tipos de racionalidade; 2) preocupação com a consecução de finalidades; 3) criação de padrões objetivos para avaliação de desempenho; 4) mediação entre requisitos funcionais e interesses substantivos. Vejamos cada item.

Max Weber propõe dois tipos de racionalidade, funcional ou instrumental (“racional com relação a fins”) e substantiva ou de valor (“sem relação alguma com resultados”). A racionalidade instrumental é determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados”, e identifica o funcionamento das organizações; a racionalidade substantiva ou de valor não apresenta compromisso com a consecução de finalidades, no sentido atribuído às organizações (burocracias), e é determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso”. As organizações se regem pela racionalidade instrumental, mas como precisam valer-se de seres humanos para a consecução de suas finalidades, a sua simples existência pode colocar em confronto propósitos organizacionais e interesses pessoais. A tensão entre indivíduo e organização é permanente e não constitui questão simples ou mesmo solucionável, a não ser com perversas consequências sobre pessoas transformadas em permanentes protagonistas de papéis funcionais.² Em verdade Weber estabelece quatro tipos de ação social. Para ele, a ação social, “como todo tipo de ação”, pode ser: racional com relação a fins; racional com relação a valores; afetiva (emoções e estados sentimentais); e tradicional (determinada por um costume arraigado).

É lamentável a confusão reinante entre estudiosos e praticantes do fenômeno administrativo por negligenciarem o fato de que as organizações possuem uma ética e uma racionalidade próprias. Parte-se frequentemente do entendimento de que as regras que caracterizam a existência e o funcionamento de organizações econômicas são paradigmáticas, e a elas, por serem únicas, devem subordinar-se pessoas e grupos de pessoas, isto é, os padrões de socialização e de conduta social também são estabelecidos pelas organizações.

No que se refere à preocupação com a consecução de finalidades, parece óbvio que as organizações existem para cumpri-las, estabelecidas que são a partir dos objetivos que se propõem atingir. Os resultados finais podem ser produtos, serviços, ou informações, mas a composição interna (a “organização”) das organizações formais é estabelecida em função daquilo que produzem. Em outras palavras: estrutura, regimentos e regulamentos, quantidade e qualidade de pessoal, rotinas, salários, regras e padrões funcionais, são definidos em razão de finalidades a serem alcançadas. Seres humanos, nesse caso, são um item de contabilidade de custos, e não perdem essa característica nem quando (e às vezes principalmente) são objeto de tratamento diferenciado por parte das chamadas relações humanas no trabalho.

Não é tão fácil quanto aparenta determinar quais são as finalidades das organizações quando a resposta tem que ser específica, o que pode ser demonstrado pelo grande número de profissionais que se dedicam a essa atividade, como consultores. De maneira geral é bastante simples: qualquer organização, seja qual for a sua natureza, tem como objetivo prestar serviços à comunidade. Todavia, entre os benefícios diretos (produtos, empregos) e indiretos (tributos) e a clara definição dos

² Weber, Max. *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, s.d., v. 1, p. 22-3.

seus objetivos, tantos fatores interferem, tantas interações ocorrem, que este tem que ser um tema em permanente discussão, pela simples razão de que a composição interna de uma organização formal (e o seu produto), e a sua estabilidade e sobrevivência, dependem, em grande parte, do que seja entendido como sendo a sua finalidade. Apenas para ficar num exemplo, será totalmente diferente a Petrobrás que definirmos como existindo para pesquisar, explorar, processar e comercializar petróleo, e como existindo para pesquisar, explorar, processar e comercializar energia.

Se as organizações existem para cumprir finalidades, a maneira como o fazem tem que ser estudada e avaliada permanentemente, e à luz dos resultados obtidos criar padrões de avaliação. Na tentativa de melhorar desempenhos e ganhar competitividade, esses padrões terão que ser sempre objetivos, com instrumentos de medida e dados e informações que possam ser quantificados. O grau de interferência subjetiva e o nível de julgamento pessoal deve ser eliminado ou minimizado.

Dois principais dificuldades se impõem nessa tarefa: primeiro, avaliação é uma forma de controle, e não se pode controlar se resultados prévios não tiverem sido estabelecidos. Em segundo lugar, a excessiva ênfase na eliminação de fatores subjetivos pode contribuir para eliminar, também, as condições críticas de análise do que gerou a avaliação, isto é, finalidades mal estabelecidas.

As pessoas não vivem para trabalhar. Emprego formal e permanente é característica dos tempos modernos. Trinta, 40 anos de vida de um ser humano são passados dentro de organizações econômicas, por vezes em uma única. Dessa forma, não é de estranhar que a organização se transforme em um segundo lar (e/ou vice-versa) e as práticas funcionais em uma segunda natureza. Essa constatação fez com que surgissem preocupações "humanistas" e esforços fossem concentrados em temas voltados para a psicologia individual e de grupo. Contudo, embora seja lícita atribuição da Ciência das Organizações a mediação entre requisitos funcionais e interesses pessoais substantivos, o envolvimento com questões pertinentes à psique humana se dá de forma equivocada e freqüentemente com sérios prejuízos para ambos, indivíduo e organização, por dois aspectos principais: 1) motivações pessoais e objetivos organizacionais só incidentalmente são coincidentes, não havendo qualquer razão para entender-se que requisitos funcionais sejam prevaletentes a ponto de possibilitar o exercício de uma psicologia "organizacional", por exemplo; 2) o arcabouço conceitual e a prática acumulada nas organizações formais não permitem apropriação do conteúdo próprio da psicologia *stricto sensu*; a aplicação de alguns métodos e técnicas psicológicas acaba por resultar em confusão para as pessoas envolvidas e, muitas vezes e como consequência, em prejuízos funcionais.

3. A ciência como paradigma

A administração se propõe como ciência. Seu objeto são as organizações. Nos tempos que vivemos ciência e objeto são referências para o reconhecimento de qualquer disciplina, e são também instrumentos de apreensão da realidade. Vejamos duas dificuldades básicas para a Ciência das Organizações, admitindo-se, apenas para legitimar o que se pretende expor, que esteja ela circunscrita aos limites das organizações formais.

Imaginemos um fato relativamente comum no dia-a-dia das organizações como, por exemplo, a implantação de um novo plano de cargos e salários. Para os teóricos e os praticantes da administração, não há dúvidas de que se trata de um acontecimento tipicamente administrativo, e como tal deva ser atendido por adminis-

tradadores, eis que se manifesta dentro do universo próprio da ação administrativa. Mas não é assim tão simples. Um novo plano de cargos e salários altera as relações entre pessoas (Direito), de produção e consumo (Economia), de poder (Ciência Política), individuais e de pequenos grupos (Psicologia), de costumes (Antropologia), de grandes grupos (Sociologia), e é resultante de acontecimentos pretéritos (História), além, evidentemente, da sua proposta básica, que é, em última análise, melhorar a eficiência e a eficácia organizacionais. Vemos assim que a primeira dificuldade reside no artifício de, no âmbito organizacional e na própria formação teórica e prática do administrador, isolar um fato do seu relacionamento interdisciplinar (os "objetos" de outras ciências), e tratá-lo como tal. A segunda dificuldade pode ser depreendida da primeira, ou seja, a Ciência das Organizações terá que lidar com fenômenos sociais ao mesmo tempo em que busca otimizar a ação produtiva, utilitária.

Habituo-nos a entender a ciência como instrumento por excelência de perscrutação da realidade. Nosso tempo, nosso mundo, caracteriza-se por emprestar à ciência foros de legitimidade nas questões humanas de qualquer natureza. Se alguma coisa é rotulada de não-científica, perde a credibilidade e é posta em dúvida até mesmo a sua existência. A ciência se contopõe à crença. Contudo, a sua existência tem que obedecer a alguns requisitos formais: estabelecimento de um objeto próprio; princípios gerais fundamentados em base teórica, doutrinária, em permanente discussão; evidência empírica, como apoio para as formulações teóricas e sua confirmação, ou alteração; quantificação; experimentação; e, como pano de fundo de toda a ação e reflexão científica, o princípio da causalidade.

Como acontece muitas vezes, os pontos representativos da ciência são também os que melhor demonstram a sua fragilidade. Assim, o estabelecimento de um objeto próprio clarifica o campo de ação de uma determinada disciplina que se pretenda científica, mas, a um tempo, negligencia as áreas de fronteira e reduz o conhecimento aos seus limites, ou pelo menos os instrumentos de interpretação. A formulação teórica, restrita ao objeto formal e material, frequentemente se torna árida e repetitiva, e, sem fundamentação conceitual adequada, corre o risco de transformar-se em mero palavreado ou contradizer as evidências empíricas, as quais, por sua vez, dissociadas de pertinente fundamentação teórica, transformam-se em prática ingênua. A experimentação nem sempre é possível e nunca é isenta de interferências de toda sorte, inclusive das intenções do experimentador, e a quantificação pode inibir ou invalidar padrões de qualidade não passíveis de mensuração. Finalmente, o princípio de causalidade não poderá apreender acontecimentos acausais, fora do alcance de compreensão das noções lineares de tempo e espaço e, portanto, fora do esquema de causa-e-efeito.

A ciência é objetiva. Seu propósito é explicar, e para isso precisa ser livre, mas não pode apresentar prova empírica da liberdade. É imparcial, e, na medida do possível, isenta de valores, mas a opção do cientista pela ciência e já uma forma de julgamento. Adequa-se à feição a um mundo em que a preocupação com a verdade, com o conteúdo intrínseco de cada coisa e/ou de cada ação não é mais importante. Espantam-se os cientistas modernos de que Aristóteles tenha escrito sobre zoologia, física, botânica. Em um mundo onde o conhecimento é um só não pode haver discriminação de conteúdos, nem separação em disciplinas ou objetos. É um mundo e uma atitude perante o mundo onde, para lembrar Camus, tudo se relaciona com tudo. Não é de espantar-se que nesse mundo tenha florescido a Fi-

losófia, hoje relegada a um plano de curiosidade especulativa no domínio da ciência.

A prevalência da ciência como paradigma é fenômeno relativamente recente, e decorre, em grande parte, do sucesso alcançado pelas chamadas ciências naturais. Estas, por sua vez, adquirem relevância graças à ênfase no esforço de compreensão da natureza para fins de uso e subordinação, e não de integração, como proposto nas obras dos filósofos gregos; a mudança de ênfase, de notáveis efeitos metafísicos e evidentes resultados práticos, redundou, por exemplo, nos confortos e amenidades da vida moderna, e na pobreza espiritual de populações inteiras. Contudo, se a física mecanicista reveste as suas representações formais de um rigorismo conceitual que pode ser constatado, os fenômenos relacionados ao indivíduo, como tal ou em grupo, nos diversos grupos e ambientes da sua vida, resistem a uma formulação nos mesmos graus de precisão, isto é, as Ciências Sociais carecem do mesmo rigor formal mas nem por isso abrem mão do seu entendimento como ciência. Hoje, quando a física pós-mecanicista cada vez mais se assemelha à arte, as Ciências Sociais não conseguem desvencilhar-se da armadilha conceitual que elas próprias criaram, transformando-se em verdadeiras profissões de fé.

Parece claro que não se pretende virar as costas para a ciência, ou negar a sua validade. Somos prisioneiros do nosso tempo, e o tempo em que vivemos não é o que é por acaso. Trata-se apenas de fazer uso dos instrumentos que ele próprio nos possibilitou, e isso inclui os recursos e características da ciência, e ela nos ensina, por exemplo, que tudo tem um limite e nada é absoluto, nem, talvez, uma afirmação desse tipo. O apego, a necessidade, o domínio da ciência, revelam uma necessidade humana original, que nunca houve antes, mas, ao contrário do progresso e do aparato tecnológico possibilitado pela ciência, o homem muda com lentidão. A ciência pode ser vista como uma representação simbólica, e isso explica tanto o seu sucesso como as projeções e atitudes de reverência – quase religiosas – que exige. O símbolo é um fenômeno eterno, e dele o homem não pode abrir mão, ainda que crie esquemas lógicos que descartem a realidade simbólica como bobagem. A esse propósito, vale a pena abrir um parêntese.

A palavra símbolo provém do verbo grego *symbollo*, que significa *amontoar*. *Symbolon* é um objeto dividido assimetricamente em duas metades, cada uma usada como colar por uma pessoa, e que, uma vez unidas, se integram no todo original. Curiosamente a etimologia e o objeto designado como *symbolon* definem com mais clareza o significado do símbolo, uma vez que há uma certa unidade de pensamento do que ele seja, mas não é nada fácil chegar-se a uma definição precisa. O símbolo transmite uma idéia de multiplicidade, de alguma coisa além do seu significado manifesto e imediato, ou, segundo a sempre citada observação de Gurvitch, os símbolos revelam velando e velam revelando. Mário Ferreira dos Santos propõe uma definição que pode ser adotada como ponto de referência: “Símbolo é tudo quanto está em lugar de outro, sem acomodação atual à presença desse outro, com o qual tem, ou julgamos ter, qualquer semelhança (intrínseca por analogia), e, por meio do qual, queremos transmitir ou expressar essa presença não atual.”³

Tudo pode assumir uma significação simbólica. Os símbolos estão além de uma interpretação linear. A mente humana está sempre disposta à fantasia, ao devaneio, e isso não diz respeito somente a místicos e artistas, por mais que modelos e esquemas lógico-formais procurem estabelecer o domínio da objetividade e do

³ Santos, Mário Ferreira dos. *Tratado de simbólica*. São Paulo, Logos, 1956, p. 30.

“racional”. A ciência também é resultado de uma fantasia: a de que é possível um (e um único) conhecimento absoluto, e é nesse sentido que ela é um símbolo. Mas os símbolos são sempre pluridimensionais, nunca têm um significado só, e é por isso que as conquistas da ciência acabam por contradizê-la, revelando uma realidade múltipla, fluida, resistente a categorizações. No estreito limite funcional da produção e das relações artificiais de grupos de trabalho, a dimensão simbólica não pode exprimir-se completamente, mas também não pode ser substituída por imperativos utilitários.

A essa altura podemos identificar as limitações que a ciência propicia, e que são: incapacidade de atuar além dos limites do seu próprio objeto, como se um acontecimento qualquer concordasse em restringir-se, acarretando, como consequência, visão unidimensional da realidade, ou seja, outras abordagens e percepções – como a visão mística, religiosa, a arte, crenças, superstições, e tudo o que se convencionou chamar de “irracional” – não podem ser levadas a sério até o momento em que se provem científicas; arrogância e intolerância típicas de crentes, por parte dos seus praticantes; reducionismo; despreocupação com a verdade e, na prática de uma recomendada neutralidade, eliminação do conteúdo ético intrínseco ao conhecimento; transformação de conceitos em meios de dominação; e privilégio de uso de instrumentos quantitativos de padrão e medida. Tampouco seria científico deixar de relatar as vantagens, embora sejam por demais conhecidas: ampliação da consciência, rigor e disciplina de estudo, criação e domínio de métodos e técnicas de ampla utilização; disseminação e vulgarização de conceitos e, principalmente, a possibilidade de questionar-se como paradigma, na medida em que os seus resultados não mais satisfaçam as necessidades humanas.

Atuando em agências reguladoras de produção e consumo, isto é, entidades econômicas, parece óbvio que apenas o estabelecimento do objeto formal da Ciência das Organizações não é suficiente para que ela atinja os seus propósitos. O envolvimento com outras ciências é permanente e cotidiano, o que faz da Ciência das Organizações uma disciplina típica de coordenação. Por essa razão, ou melhor, pelo desconhecimento desse fato, o que mais se nota e enfatiza são exatamente as suas atividades adjetivas, mecanicistas, ordenadoras, próprias para serem executadas mediante a aplicação formal de métodos e técnicas. A teoria e a prática da administração como proposta de ciência não pode efetivar-se sem o estreito entendimento com outras ciências, muito embora possua e resguarde cada uma o seu conteúdo próprio. O mesmo pode ser dito de qualquer outra. Afinal de contas, não importa quão diferentes sejam os instrumentos de análise e a nossa percepção, a realidade é sempre a mesma.

4. A proposta das escolas

A preocupação com o funcionamento e as características das organizações formais gerou uma série de estudos e de observações que comumente são agrupados historicamente, segundo a natureza das preocupações e dos temas, em movimentos ou “escolas”. Assim, de maneira geral distingue-se três escolas principais: Clássica, Relações Humanas, e de Sistemas, e que representam as diversas ênfases e linhas de pensamento dos estudiosos e praticantes do fenômeno organizacional. Qualquer aluno ou profissional de administração conhece de sobra a proposta conceitual das escolas, mesmo porque muitas vezes o estudo teórico nos cursos de administração se limita à parte histórica, mas vale a pena apresentar uma visão crí-

tica desses movimentos, principalmente porque a cada um que se propõe segue-se árduo trabalho de tornar *tabula rasa* o precedente.

A Escola Clássica representa a primeira tentativa sistemática de uniformizar conceitos e entendimentos. Surgida no começo do século, coincide nos seus propósitos, não por acaso, com intenso esforço produtivo em larga escala, isto é, padronização. As preocupações da Escola Clássica giram em torno de eficiência, velocidade de produção, simplificação de esforços, diminuição de tempo para a execução de tarefas, e o estabelecimento de normas e princípios que fossem adotados como regras universais. O grande prestígio das ciências naturais e das suas possibilidades concretas, que se traduzia, por exemplo, no sucesso das atividades industriais, faz com que a Escola Clássica seja denominada também de “científica”, numa crença implícita de que o movimento previsível das máquinas na linha de montagem e o funcionamento da entidade que as abrigava – seres humanos incluídos – eram os mesmos. As críticas mais comuns à Escola Clássica se referem à sua desumanização. Se é verdade que o movimento jamais se preocupou com as conquistas das chamadas ciências humanas, tampouco deixou de notar que teria que haver satisfação pessoal no desempenho das tarefas, só que, coerente com sua proposta de produção, deixa de indicar (a não ser no caso de incentivos financeiros) como fazê-lo.

A Escola de Relações Humanas surge como reação à proposta mecanicista da Escola Clássica e, graças a uma constatação empírica, com a intenção de valorizar o papel do grupo, e do indivíduo no grupo. Para esse movimento, temas como motivação, relações humanas, valorização pessoal, elogios e incentivos não-financeiros são fundamentais para a satisfação pessoal no trabalho, e, conseqüentemente, para o aumento da produção. A proposta teórica e a prática da Escola de Relações Humanas parte de um pressuposto falso: o de que a organização é o espaço existencial por excelência e de que, nele, as pessoas se realizam como seres humanos. Embora tenha depreciado tanto a contribuição da Escola Clássica, como freqüentemente acontece com os movimentos de reação, sua contribuição foi menos efetiva para a compreensão do fenômeno organizacional, que em verdade continuou a apoiar-se nas propostas da Escola Clássica. O objetivo não declarado desse movimento é fazer do ambiente privado e do ambiente funcional um só, e ainda hoje é grande a influência desse tipo de proposta. Vale a pena citar, como ilustração, artigo publicado em primeiro de dezembro de 1985 na coluna Administração do *Jornal do Brasil*, sob o título *Desburocratização se aprende em casa*. O autor, Fabio Steinberg, afirma textualmente o que autores e documentos representativos da Escola de Relações Humanas apenas deixaram implícito: “O mais importante é que cada um entenda o espírito da coisa, tratando de reformular a sua vida particular tendo em vista a sua vida profissional.” O artigo ilustra à perfeição os limites de aprisionamento intelectual dos que sucumbem à proposta de reduzir a natureza humana ao universo da organização formal; em nenhum momento a burocracia (definida como “a arte de fazer o supérfluo”) é tratada como tema ou discutida além do mero campo das aparências. Sem ter o ser humano como objetivo ou preocupação última e, conseqüentemente, sem dispor da formação e dos instrumentos conceituais adequados, a Escola de Relações Humanas e seus desdobramentos provoca enorme confusão no estudo e na prática organizacionais, além dos danos que causa aos indivíduos atingidos pela chantagem que exerce com a força da autoridade e dos programas de adestramento.

A Escola de Sistemas (Teoria Geral de Sistemas) apresenta proposta mais consistente, na medida em que reconhece limitações e pontos positivos nos movimen-

tos precedentes, e incorpora, como tema, a noção de meio ambiente. A organização é vista como um sistema, entendido este como um conjunto de partes interdependentes que desempenha uma função determinada, em permanente interação consigo própria (funcionamento interno) e com outros "sistemas" (ambiente externo). Trata-se de uma visão global, cujos instrumentos analíticos permitem melhores condições de compreensão e tratamento do fenômeno organizacional e mais ampla percepção crítica. Padece, contudo, de algumas impropriedades, quais sejam: desconhecimento das questões decorrentes do conflito de interesses no relacionamento indivíduo-organização (descuidada pela Escola Clássica e hipertrofiada pela de Relações Humanas); reducionismo, isto é, a amplitude analítica que a visão sistêmica propicia acaba por não encontrar restrições a esse tipo de abordagem: tudo é sistema; superficialidade no trato de temas apresentados pelos movimentos anteriores, uma vez que a prioridade deve ser conferida aos conceitos desenvolvidos no âmbito do "sistema".

Os três principais movimentos do estudo da administração são propostas parciais, que não propiciam satisfatória visão do fenômeno organizacional, o que pode ser constatado cada vez que um dos movimentos esgota o seu ciclo e é substituído por outro. Com a ressalva mecanicista da Escola Clássica, voltada basicamente para a produção, todos eles na verdade são antes instrumentos ideológicos de legitimação das organizações formais como meio de socialização e de elaboração de padrões existenciais à luz do ambiente organizacional, mas ainda assim constituem tentativas efetivas de construção de um arcabouço conceitual. Atualmente a questão parece bastante pior, com a proliferação de modismos e fórmulas hipercorretas que sequer se preocupam com fundamentação conceitual. Vejamos apenas três exemplos dessas distorções: a abordagem matemática, a Teoria Z, e a Teoria da Contingência.

A matemática é um instrumento rudimentar para avaliar fenômenos sociais. Pessoas com formação matemática podem argumentar que tal afirmação é própria daqueles que não conseguem familiarizar-se com a lógica matemática, o que certamente não estará totalmente errado. Mas o que dizer quando a mesma afirmação é feita por consagrado matemático? É exatamente o que faz Norbert Wiener, o criador da Cibernética. De acordo com Wiener, a realidade social é extremamente complexa para ser apreendida pela matemática, e os cientistas sociais, constrangidos pelo sucesso das ciências naturais e o seu aparato instrumental fundamentado na matemática e na física matemática, utilizam a matemática mecanicista, de 1850, para exprimir uma realidade fluida e relativa. "O êxito da física matemática deixa enciumado o cientista social, que reconhece os poderes daquela disciplina sem compreender, porém, de modo claro, a atitude intelectual que a tornou poderosa. A moda, nas ciências sociais, passou a ser a do emprego de fórmulas matemáticas. Assim como os povos primitivos adotam modas ocidentais – a roupagem desnacionalizada e o parlamentarismo – com a vaga sensação de que tais ritos e vestimentas lhes permitem dominar a cultura e a técnica modernas, os economistas desenvolvem o hábito de cobrir as suas idéias imprecisas com a linguagem do cálculo infinitesimal (...) A matemática empregada pelos cientistas sociais e a física matemática que tomam por modelo são a Matemática e a Física Matemática de 1850 (...) Atribuir valores pretensamente precisos a quantidades essencialmente vagas não é útil nem honesto, e qualquer tentativa no sentido de referir fórmulas precisas a quantidades mal definidas é uma fraude e uma perda de tempo."⁴ É claro que

⁴ Wiener, Norbert. *Deus, Golem & Cia.* São Paulo, Cultrix, 1971. p. 90-2.

mesmo a matemática mecanicista encontra aplicação no domínio das organizações, e constitui mesmo a maior parte da sua prática diária, como controle de estoques, fluxo de caixa, nível de gastos e investimentos. Apresenta, contudo, pálidas aproximações da realidade quando se propõe antecipar acontecimentos e fundamentar políticas.

A Teoria Z revela a perplexidade ingênua com os especuladores resultados obtidos pelo Japão na sua trajetória desenvolvimentista. O esforço de um país inteiro é resumido nas suas técnicas gerenciais, e a tentativa de copiá-las promete, implicitamente, resultados semelhantes para os que divulgam esse tipo de crença. Não é possível compreender o que se passou no Japão sem um conhecimento, ainda que elementar, das condições e características do país e do modo de vida do seu povo. Mesmo antes do “milagre” japonês a tecnologia industrial existente no país era extremamente complexa, a ponto de permitir mover e sustentar uma guerra contra a maior potência industrial do ocidente e seus aliados, e o domínio dessa tecnologia foi preservado. Por outro lado, a estrutura feudal do Japão, ainda vigente em pleno século XX, não foi completamente alterada com a pujança material e financeira propiciada pelo desenvolvimento; o relacionamento simbiótico e os ritos de iniciação e de passagem a que são submetidos os japoneses junto às empresas onde trabalham demonstram que o-senhor-de-vida-e-morte apenas foi substituído pela organização, com todas as suas exigências de lealdade e submissão. A preocupação com a imitação do sucesso gerencial japonês pode chegar ao grotesco. Sob o título *A Tortura Japonesa para o Sucesso*, artigo publicado no *Jornal do Brasil* de 25 de março de 1988, relata experiência de treinamento conduzido pela Escola Kanriisha Yossey Gakko (KYG) nos Estados Unidos; durante 13 dias, 17 horas por dia, a 1.240 dólares por treinando, executivos americanos são submetidos ao que instrutores e participantes definem como “lavagem cerebral”, em ambiente onde “qualquer semelhança com os campos de concentração japoneses na II Guerra Mundial não é mera coincidência”, com a garantia de aprendizagem de técnicas de administração – “e consequente sucesso nos negócios” – dos japoneses.

Não é possível compreender e muito menos transplantar qualquer experiência bem-sucedida no Japão sem um mínimo de conhecimento da história e da filosofia do culto nacional, o Xintó (O Caminho dos Deuses), o que é sempre muito difícil para a analítica mente ocidental.⁵ De mais a mais, como experiência bem-sucedida o Japão não pode ser tomado como paradigma, muito menos os seus efeitos, por duas razões: não é mais possível a qualquer outro país repetir a trajetória desenvolvimentista percorrida pelo Japão, e não pode haver futuro para um país que importa mais de 70% da sua energia.

A Teoria da Contingência é uma contradição em termos. Contingência, segundo toda uma tradição filosófica iniciada por Aristóteles, é tudo aquilo que é mas poderia não ser; à contingência contrapõe-se a imanência, segundo a qual tudo é e não poderia deixar de ser. Os atos dos seres humanos são sempre contingentes. A proposta da Teoria da Contingência pode ser reduzida ao esquema “se... então”, o que a remete a uma forma determinista (imane), e não contingente. Ela é, como tantos outros disparates bem (ou mal) intencionados, produto de modismos e das condições pré-analíticas do sistema de ensino.

A essa altura, uma observação é pertinente. As escolas, os temas, os conceitos com que nos familiarizamos no estudo e na prática da Ciência das Organizações

⁵ Moore, Charles A., org. *Filosofia: Oriente e Ocidente*. São Paulo, Cultrix, Universidade de São Paulo, 1978, Ver o cap. 6: Shunzô, Sakamaki. Xintó, o etnocentrismo japonês; e o cap. 10: Moore, Charles A. Filosofias de vida em comparação.

são provenientes, na sua maior parte, de centros hegemônicos, com particular destaque para os níveis de produção dos Estados Unidos. E a contribuição americana está sublinhada pela proposta behaviorista, que permeia a formulação teórica e a realidade prática das Ciências Sociais naquele país. Não será possível compreender o caráter ideológico e a fragilidade conceitual da contribuição americana para as Ciências Sociais, de resto assimilada e deglutida no mais das vezes sem um mínimo de consciência crítica, sem atinar-se para esse fato. Parece oportuno, portanto, uma breve reflexão sobre o papel do behaviorismo.

Embora inicialmente o behaviorismo tenha surgido como proposta ligada à psicologia americana, as respostas imediatas conseguidas fizeram com que toda a Ciência Social praticada hoje naquele país se fundamentasse nos seus predicados. Não é de estranhar. A ideologia da sociedade-centrada-no-mercado, com sua necessidade de respostas rápidas e eficientes; valorização da aparência e da operacionalização de conceitos; ênfase em experimentos como premissa básica para o conhecimento; comportamento (*behavior*), isto é, reação a persuasões, em detrimento da ação; desimportância de aspectos subjetivos ou difíceis de observar, com todo o apelo, enfim, para a valorização da forma em prejuízo do conteúdo, encontrou campo fértil para impor-se como pano de fundo em um contexto social onde tudo, até o tempo, é dinheiro.

O behaviorismo é um instrumento por demais grosseiro para o trato dos fenômenos humanos, individuais e de grupo. Lembra os diálogos platônicos sobre os sofistas, onde se evidencia a distância entre *episteme* e *doxa* (aparência). E, embora haja na obra de Platão reconhecimento de que a retórica possui também um aspecto positivo, isto é, a filosofia pode revestir-se da persuasão e do convencimento desde que fiel ao seu compromisso com a verdade, não se encontra no movimento behaviorista fundamentação epistemológica. Não é sem motivo que Mannheim o identifica, no plano político, ao fascismo.⁶ Diz Mannheim: “Uma vez percebida essa característica (a renúncia à necessidade de transformação real do indivíduo e da sociedade) essencial do behaviorismo, sua semelhança com o fascismo torna-se inegável.” O que o behaviorismo rotula vagamente de “caixa-negra”, ou seja, tudo o que não é passível de observação direta, de reprodução em experimento e quantificação, de resistente ao esquema estímulo-resposta, é justamente o que deve ser foco de preocupação. Como proposta psicológica, os resultados do behaviorismo são perigosos e deformadores, o que pode ser constatado nos programas de treinamento em voga e nas suas técnicas de condicionamento, uma vez que esse movimento se fundamenta em um tipo de psicologia tipicamente animal, isso, é claro, se se abdica de propugnar um tipo de atitude mais humana para com os animais. Não é sem motivo que os seus maiores sucessos são obtidos em programas de condicionamento do tipo utilizado pela pecuária e criação com objetivos comerciais, e do combate ao tráfico de drogas. O behaviorismo não é apenas um (não tão) inocente equívoco conceitual: é um sintoma claro de patologia social e uma forma autoritária e perigosa de falência individual.

O estudo e a prática da questão organizacional estão sob marcada influência do behaviorismo, desde os cursos de formação aos programas de adestramento desenvolvidos nas empresas. A Escola Clássica, por paradoxal que pareça, é a que apresenta mais responsável proposta “humanista”, não só porque trata o ser humano dentro de limites conhecidos e declarados (os de *input* de produção), embora restritivos, como também porque não teve como sofrer influência histórica do be-

⁶ Mannheim, Karl. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro, Zahar, 1962. p. 224-6.

haviorismo. Ainda hoje citamos e discutimos Taylor, Gulick, Mary Parker Follet, Elton Mayo, Bertalanffy, Churchmann, pessoas comprometidas com uma proposta séria de estudos e de pesquisa. Quem se lembra do nome daquele sujeito que fez tanto sucesso há anos, ou cinco, ou da fórmula proposta, ou do nome do esquema-que-era-a última-moda? E quem se lembrará?

5. *Homem versus organização*

Cursos, autores e profissionais de Administração costumam discutir diferenças entre organizações públicas e privadas, e quase sempre a principal delas é apontada como sendo o lucro. Empresas privadas não sobrevivem com déficit financeiro e, por isso mesmo, são eficientes. Há nessa discussão muito de impropriedade, mas o que realmente é relevante não é questionado. O primeiro ponto a esclarecer é que a natureza da diferença não é administrativa, mas sim jurídica; métodos e técnicas são igualmente empregados em organizações públicas ou privadas sem distinção, mas os instrumentos fiscais, contábeis, de controle e vinculação são determinados pelas características jurídicas e não administrativas. Mas este, por evidente, não é o problema principal ao estudar-se comparativamente organizações públicas e privadas.

Seres humanos existem para cumprir finalidades de vida que eles próprios estabelecem e que, substantivas, são elaboradas em termos existenciais. Organizações são criadas para atender objetivos produtivos, os quais, em última análise, sempre acabam beneficiando uma determinada comunidade, mas que inicialmente são formulados para permitir a sua própria sobrevivência. O indivíduo e a organização partilham assim um conflito por definição, que será mais ou menos explícito ou consciente mas nunca inexistente, a não ser em casos extremos que poderiam ser classificados como patológicos. Onde esse conflito é mais evidente, em organizações públicas ou privadas? Será relevante essa distinção?

Para que uma organização privada sobreviva é necessário permanente e constante esforço por parte das pessoas que dela fazem parte, em termos de rapidez e eficiência de procedimentos, e de produtos adequados à demanda de uma clientela consumidora. O nível de qualificação do pessoal é permanentemente exigido, mas somente esse aspecto não é suficiente para garantir envolvimento funcional, assim como a retribuição, por parte da empresa, não deve restringir-se a estímulos financeiros. De cada um é exigido um envolvimento pessoal que se traduz em padrões de lealdade à organização, mas acentuados quanto mais próximos dos níveis de direção, e que são reforçados por programas institucionais destinados a tornar permanente o clima organizacional, mesmo – e às vezes principalmente – em ambientes fora dos grupos e locais de trabalho. Dessa forma, não só os programas de capacitação e informação funcional são elaborados de forma a introjetar padrões característicos do *ethos* organizacional, como também as atividades informais, como recreação e lazer, passam a ser determinadas pelas relações funcionais. Sabe-se de casos de Centros de Treinamento funcionando como verdadeiros campos de confinamento, inclusive com toque de recolher, e de empresas que, por exemplo, proíbem seus empregados de usar barba, ou convocam os familiares para sessões conjuntas de esclarecimento sobre o uso e benefícios do cinto de segurança. O universo privado do indivíduo se anula, subordinado a regras funcionais e prescrições produtivas.

Nas organizações públicas a exigência da lealdade é um pouco mais fluida, eis que a impossibilidade de falência por falta de recursos financeiros não existe e a

obrigatoriedade de prestação de um “serviço público” dificulta os níveis de precisão. Contudo, nem por isso deixa de existir influência dos instrumentos de relações humanas e imposição de “padrões” de eficiência à luz da experiência das empresas privadas, principalmente quando os dirigentes são provenientes desse tipo de organização. O funcionário médio não é tão visado como seu colega empregado em empresas privadas, mas, curiosamente, as exceções se verificam exatamente onde a administração mais se caracteriza como pública, isto é, onde menos se pode confundir, por atribuições próprias, com iniciativas empresariais. Nas atividades de defesa e segurança (Forças Armadas, Polícia Civil e Militar) e representação externa (diplomacia), o campo existente para decisões intimistas, de caráter privado, é diminuto, na medida em que o papel desempenhado como membro de uma organização (e a identificação pessoal com as suas finalidades) é multipresente.

Não há saída existencial para qualquer indivíduo, eventual participante de uma organização, pública ou privada, que “vista a camisa” da empresa, a não ser que voluntariamente ocorra desistência por opções substantivas; para quem faz essa escolha, mesmo consciente, a organização passa a ser uma segunda, ou melhor, uma primeira pele. Não existe solução para o conflito de objetivos entre indivíduo e organização, de qualquer natureza; aqueles que mais felizes se sentem com a *sua* organização são os candidatos mais sérios a desilusões. Os valores e os critérios humanos de julgamento não podem ser subvertidos por imperativos de produção. Todo aquele que obedece (e por isso mesmo justifica), por exemplo, ordens para não admitir negros, ou judeus, ou mestiços, ou que induz mulheres a não se casarem ou engravidarem como garantia de emprego, abre mão de imperativos morais intrínsecos ao ser humano e potencialmente se candidata, como mera questão de grau, a contribuir com genocídios sob a alegação de cumprimento de ordens. Como na famosa historinha contada por nossos avós, o homem feliz não tem camisa.

6. O ensino e a prática: entre o real e o imaginário

O estudo e a prática da Ciência das Organizações é resultado, em grande parte, do que ocorre nos cursos de administração. No Brasil esse quadro é fortemente influenciado pelo que se produz nas universidades americanas, sem que se procure sequer estimular um tipo de atitude crítico-assimilativa. O conteúdo das disciplinas é marcado pela reprodução de situações típicas de alienação, o mesmo ocorrendo com a própria escolha da relação de matérias que compõem o currículo dos cursos. Mas não é possível discorrer sobre o ensino da administração sem tecer considerações sobre o sistema de ensino. Cabe, portanto, a digressão. Deve-se, contudo, esclarecer que as observações que se seguem são impressionistas, obra de reflexão e atuação na área acadêmica. As incorreções que apresentarem (e a impossibilidade de provas concretas) devem ser tributadas ao mesmo espírito das obras de ficção, naquilo que transmitem da realidade.

O sistema de ensino no Brasil baseou-se largamente no modelo humanista, marcadamente praticado na França, tendo como ênfase uma formação genérica, de largo alcance e amplitude. Do geral para o particular. O ensino de base (primário) e o fundamental (segundo ciclo) prima pela valorização da escola pública e da profissão de professor, a ponto de constituir-se em aspiração legítima dos que tinham em vista seguir uma profissão. Não será exagero afirmar que a escola pública no Brasil, até a década de 70, era o centro onde se exercia a mobilidade social.

Na década de 60 o País ingressou no chamado “desenvolvimento”. A necessidade de modernizar-se, de gerar riqueza, fez por tornar paradigmático o modelo americano, e assim o seu sistema de ensino: eficiência, especialização, rapidez, ênfase na formação de profissões voltadas para a produção de bens. Na medida em que a dicotomia ciência-humanidades é ilusória, possivelmente teria havido uma espécie de interpretação desse modelo, ou de assimilação ao sistema de ensino existente, se não ocorresse um outro fator: o movimento militar de 64, que precisava legitimar e garantir sua permanência no poder além da simples truculência das armas. E para isso todo o sistema de ensino foi refeito, obedecendo aos seguintes imperativos: 1) diminuição e/ou anulação da oposição urbana feita ao regime por parte dos estudantes universitários, conhecidos por sua capacidade contestatória; e 2) garantia de ocupação de postos importantes na burocracia governamental.

No que diz respeito ao primeiro ponto, algumas medidas foram tomadas, como, por exemplo, a proliferação de cursos superiores em regime parcial (à noite, ou em finais de semana), com evidente prejuízo qualitativo; adoção do regime de crédito, eliminando as “turmas” e dificultando assim as possibilidades de reunião das mesmas pessoas por muito tempo; padronização das formas de avaliação (provas “objetivas” e “conceitos”), chegando-se ao ridículo de um candidato a curso superior prestar exame de português sem precisar escrever sequer uma palavra; criação de programas de governo destinados a diminuir, entre os universitários, a resistência ao regime, como por exemplo o patrocínio de viagens de férias; deterioração dos níveis salariais e de oferta de ocupação de profissões ligadas a artes e ciências humanas, magistério incluído.

Mas não se deve esquecer que o movimento de 64 foi praticado por militares. Ameaçadores em potencial por força do aparato bélico, mas à margem do poder civil, era preciso construir, ao mesmo tempo, sólida garantia de permanência e influência nas áreas técnicas de atuação do governo. Dessa forma, a par do enfraquecimento do ensino civil de massa, manteve-se a estrutura básica dos cursos de formação militar; foram criadas facilidades e mesmo estímulos a que militares de carreira buscassem formação em atividades civis, em detrimento da tradicional profissionalização até então circunscrita à caserna; por força inicialmente da nomeação de pessoas ligadas à ideologia do movimento, e, mais tarde, pela má qualidade dos diplomados em escolas civis, públicas e privadas, cargos civis de direção e chefia começaram a ser ocupados preferentemente por militares desengajados (e cada vez mais cedo). E, antes que se diga que estamos denegrindo a imagem dos profissionais egressos das Forças Armadas, é oportuno esclarecer que as decisões tomadas têm tudo a ver com a lógica dos que triunfam; qualquer grupo ou facção ideológica que assumisse o poder não faria de forma diferente, e nisso há toda uma coerência com o exercício do poder. De qualquer maneira, a conjunção de todos esses aspectos – esvaziamento do ensino público, desqualificação dos cursos em todos os níveis, lobotomização dos estudantes, privilégio a profissões ligadas à tecnologia, valorização da especialização, adoção de práticas de ensino que tornassem vantajosa a escolha de egressos de escolas ou de carreira militar – acabou por tornar o ensino hoje praticado no Brasil uma atividade menor, para docentes e discentes. Absurdo?

“O absurdo só tem sentido na medida em que não consentimos nele.”⁷ Na verdade, não há evidência de que tal soma de providências – as quais resultaram na

⁷ Camus, Albert. *O mito de Sísifo – ensaio sobre o absurdo*. Lisboa, Edição Livro do Brasil, s.d. p. 45.

pauperização do sistema de ensino – possa ter sido planejada intencionalmente, com requintes que só um estrategista de gênio (desconhecido no Brasil) teria previsto; tudo indica que o próprio andamento de interesses e intenções, junto com a avaliação de resultados, tenha dirigido as ações dos responsáveis por tantas decisões. Se o processo não fosse incrementalista, a proposta ideológica do movimento militar (desenvolvimento incluído) teria logrado êxito, ainda que à custa do desmantelamento do sistema de ensino e talvez em parte por isso mesmo. “O absurdo é a razão lúcida que constata os seus limites.”⁸ Não há absurdo maior do que banalizar o absurdo.

E no que se refere, particularmente, ao ensino da administração, já que é este que nos interessa de perto? Além de conformar-se ao quadro institucional de todo o ensino – isto é, o aluno dos cursos de graduação e pós-graduação em administração é aquele que passa por todos os estágios anteriores – depara-se ele com algumas peculiaridades nada estimulantes. Da forma como está articulado, o sistema de ensino é um instrumento de propagação da ideologia da sociedade-centrada-no-mercado. Desde os níveis elementares a criança é induzida a valorizar atitudes e padrões utilitários, e o cidadão é compelido a internalizar conceitos mercadológicos, sociomórficos, massificadores. Na verdade os professores nada mais fazem que reproduzir as sugestões instituídas pelos meios de divulgação (e controle) social, em grande parte porque também são vítimas da mesma armadilha ideológica que prepara e reduz seres humanos, desde a infância, a detentores de emprego. Excede as intenções deste trabalho proceder a uma análise específica do ensino da administração no Brasil. Entretanto, algumas observações, por óbvias, podem ser apresentadas sem prejuízos de aprofundamento. O entendimento da administração como disciplina legitimadora da ideologia de mercado explica, entre outros fatores, a desenfreada proliferação dos cursos de administração a partir da vigência do regime militar, e não é por outro motivo que, nesse período, a ênfase é concentrada na chamada administração de “empresas”. Com efeito, a preocupação com a formação de profissionais que pudessem articular e fundamentar a elaboração de políticas de governo, própria do início do estudo da administração na década de 50, foi superada pela noção de lucro e eficácia do padrão desenvolvimentista. A análise de qualquer currículo de qualquer curso de administração é evidente nesse sentido; constata-se, além das disciplinas ligadas à ideologia da segurança nacional (educação física e estudos de problemas brasileiros), grande ênfase instrumental, formalizada em matérias divididas em especialização nas áreas de Produção, Marketing, Finanças, e Recursos (produtivos) Humanos. Desaparece ou é minimizada pela “‘aplicação’ à Administração”, a preocupação com as Ciências Sociais, e mesmo a fundamentação teórica é considerada pano de fundo mais ou menos inevitável para as disciplinas instrumentais.

Se é verdade que desde o ensino fundamental as pessoas são preparadas para consumir e valorizar aparência em detrimento do conteúdo, nos cursos de administração depara-se-ão com a fundamentação conceitual dessa ideologia, na medida em que a Ciência das Organizações convencional legitima os níveis de articulação das organizações econômicas com os demais sistemas sociais. Dessa forma, não apenas métodos e técnicas são sobrepostos à reflexão sistemática, como a própria fundamentação apresentada é formulada com propósitos acrílicos. Os cursos de administração apontam e adestram para um mercado de trabalho, como se fosse a única e possível direção.

⁸ Id. *ibid.*, p. 64.

7. Em busca de um modelo

Não constitui tarefa simples a construção de um modelo conceitual básico para a Ciência das Organizações, cujos fundamentos, aliás, estão configurados pela Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. Implica admitir a falácia conceitual sobre a qual se fundamenta a formulação teórica das chamadas Ciências Sociais, com a sua proposta ideológica antes que científica, e, entre outras urgências, em reformular todo o sistema de ensino. As organizações econômicas não podem ser tomadas como o único cenário de socialização, nem a acumulação de mercadorias como padrão existencial, e este deve ser o *leitmotiv* para o delineamento de um modelo que, como premissa, será entendido à feição do tipo-ideal weberiano.

São os seguintes os requisitos formais, como proposta, de modelo que viabilize o funcionamento das organizações econômicas em um espaço delimitado e a sua articulação com seres humanos, nos diversos ambientes das suas influências comuns.

1. Fundamentação das bases epistemológicas da Ciência das Organizações.

É inevitável a influência de temas próprios do domínio de outras ciências no desenvolvimento conceitual da administração, uma vez que, como já vimos, há um condomínio de interesses concentrados na existência e no funcionamento de organizações formais. Não é por outra razão que com frequência envereda a administração por campos tão variados quanto perigosos para a sua precisão conceitual. Admitir e acolher influências é atitude inteligente e até certo ponto inevitável, mas não estabelecer limites que determinem com clareza o seu próprio universo conceitual é arriscar-se à dispersão e imprecisão. Logo após a introdução deste artigo, apresentamos sugestão nesse sentido.

2. Reconhecimento do papel episódico das organizações formais e do imperativo da produção como decorrência do chamado mercado auto-regulado, ele próprio circunstância histórica.

As entidades alocativas de recursos sob o imperativo do mercado são as organizações formais. Contudo, a sua existência não elimina outros sistemas, e nem, do ponto de vista histórico, assegura a sua permanência em tempos futuros. A crescente consciência ecológica e a busca de fontes de energia renováveis, entre outros fatores, conduzem a uma reavaliação do papel das organizações formais em um mundo, por exemplo, em que o desperdício terá que ser limitado por problemas termodinâmicos. A produção de bens e serviços continuará a ser preocupação básica da Ciência das Organizações, mas terá que ser visualizada sob o ponto de vista ético e de limites.

3. Abdicação, por parte da Ciência das Organizações, de transformar conteúdos de outros campos do conhecimento em instrumento de uso e controle, com vistas à produção.

O funcionamento das organizações está intimamente associado ao exercício da autoridade, manifesto ou latente, mas sempre presente, variando de intensidade de acordo com os objetivos a serem alcançados e, em qualquer tipo de organização, com determinadas situações. Contudo, a presença implícita de formas de coerção distribuídas em papéis funcionais torna relativamente mais fácil a apropriação e manipulação de instrumentos alheios ao seu universo temático. Assim, qualquer estudioso ou conhecedor de práticas organizacionais sabe que não é incomum determinadas ações oficiais, por exemplo, receberem distorcida fundamentação jurídica, ou serem transformadas em programas de convencimento. Profissionais de diversos tipos de formação correm o risco de se transformarem em locadores de

conhecimento, escriturários a serviço das organizações, em detrimento dos propósitos intrínsecos da sua própria origem.

4. Desistência de identificar o ambiente organizacional com opções existenciais dos atores humanos nele engajados, assim como de invadir o espaço privado de cada um.

O fato de uma pessoa passar grande parte do seu tempo dentro de organizações formais, e aí desenvolver relações de grupos, não significa que tenha que identificar todos os seus espaços pessoais e subordinar decisões privadas a regras e imperativos funcionais. A natureza humana não é assim tão pobre. Impor padrões de conduta e sinais externos de prestígio, como automóvel, casa própria, títulos de clubes, pode ser compulsório para pessoas muito próximas dos níveis diretivos, mas não cabe à Ciência das Organizações invadir a esfera íntima de opções pessoais. Fatores éticos e, por estranho que possa parecer, comprometimento do desempenho funcional (além, naturalmente, da circunscrição dos limites da Ciência das Organizações), impõem restrições a essas práticas. Para ficar apenas em um exemplo dos riscos de comprometimento da eficiência funcional, não será fora de propósito lembrar das armadilhas com que o inconsciente costuma contemplar aqueles que teimam em ignorá-lo, e este é um campo em que a Ciência das Organizações nada pode fazer nem deve afrontar. Ao contrário do que a mente "racional" afirma, e justifica, executivos não estão isentos desse risco.

5. Admissão de que o termo "organização" inclui outros sistemas alocativos de recursos não necessariamente identificados com o mercado, e que necessariamente não devem ser absorvidos pelo mercado.

Como era administrada a riqueza, como se dava a produção antes do surgimento das organizações formais? O ordenamento da vida pessoal e/ou de grupos não ligados a atividades produtivas, a condução da casa com toda a sua complexidade de funcionamento, a gestão de atividades produtivas não destinadas a troca monetária ou a comércio, são também organização. Dizem respeito a sistemas alocativos milenares, que sempre existiram e não desapareceram com a prevalência de entidades artificiais, convencionalmente denominadas organizações. Ignorar esse fato será agir como os soldados japoneses largados em ilhas do Pacífico, e que continuam a combater em uma guerra inexistente. É ilustrativo lembrar o que os jornais de todo o País noticiam: 40% do PIB está concentrado em mãos da economia informal. O tratamento e a designação desse fenômeno são equivocados. Como será chamada a economia "informal" quando representar 90% do PIB? O que se convencionou chamar de economia informal nada mais significa do que a prova empírica da existência de sistemas alocativos à margem do mercado formal. As regras de funcionamento e as tentativas de entendimento do que sejam afinal as organizações podem e devem contemplar todo o universo de alocação de recursos, e não partir da premissa ingênua de que toda atividade humana tem que ser circunscrita aos seus limites internos.

6. Valorização dos pressupostos básicos da ciência, e do papel das organizações formais como cenário de manifestação aplicada das ciências sociais.

Não faz qualquer sentido voltar às costas para as conquistas da ciência. Nosso tempo, nossa vida. E nesse tempo em que vivemos o patrimônio comum de todos está grandemente depositado na ciência. Com todas as suas deformações a ciência possibilita uma consciência crítica que pode, por exemplo, questioná-la. Aplicada às organizações, a ciência certamente poderá encontrar nelas uma reprodução em ponto menor de muitas características dos sistemas sociais, valorizando o seu universo como cenário propício à atenção de outros campos do conhecimento.

7. Entendimento de que o alcance de ação das organizações formais é restringido por um fenômeno político e não econômico.

Objetivos organizacionais têm que ser interpretados à luz de conceitos éticos. E não há conceito ético que justifique a intenção de riqueza como consequência da miséria. A administração da riqueza não é um problema econômico, mas sim, sempre, político. Quando o econômico se sobrepõe ao político, os limites éticos de acumulação de bens são ditados pela simples capacidade de produzir, e a consciência crítica se perverte em detrimento do cálculo. Nesse cenário as organizações formais são criadas exatamente como entidades gestoras, intermediárias entre produção e consumo. Inverter esse entendimento não significa decretar o fim das organizações, mas, ao contrário, direcioná-las para um tipo de atuação que as torne efetivamente mediadoras da distribuição da riqueza. O que se entende por “político” diz respeito à *polis* grega, “palavra de sentido concreto, que exprime plasticamente o conjunto pletórico de vida da existência humana coletiva, assim como a estrutura orgânica da existência individual situada dentro daquela. Por conseguinte podemos dizer que, neste sentido antigo, os diálogos socráticos de Platão, que tratam da piedade, da justiça, da coragem e da moderação, constituem investigações sobre a virtude política”⁹ De acordo com o entendimento original da *polis*, não há separação entre política e ética, o que ocorre com o atual conceito técnico da política (moderna) e do Estado (*status*, em latim). Política econômica, e não economia política.

8. Conclusão

A produção teórica e a experiência de funcionamento das organizações formais são insuficientes para apresentar a administração como ciência, por dois motivos básicos: comprometimento com uma ideologia (a da sociedade centrada no mercado) e falta de consistência na delimitação de um campo conceitual próprio. Como decorrência, os instrumentos utilizados padecem de rigor e de fundamentação epistemológica; podem resolver problemas de funcionamento e alargar as fronteiras de influência das organizações, mas sempre deixam de lado a questão fundamental: esclarecer o papel das organizações além do simples processo de transformação de matéria-prima em produto acabado, seres humanos incluídos, em um mundo onde elas, organizações formais, são novidade.

O entendimento que teóricos e praticantes do fenômeno organizacional predica para o relacionamento indivíduo-organização é, para usar um termo administrativo, ineficiente. Os critérios de avaliação e valorização do homem-que-trabalha são derivados da psicologia de massa, e a massa age (“se comporta”, diriam os behavioristas) de forma pouco inteligente; nela predominam as características próprias do rebanho, como imitação cega e todo tipo de reação instintiva. É por isso que os padrões médios, estatísticos, são procurados, e que as características mais semelhantes às da massa são distinguidas como prioritárias nos critérios de discriminação dos atores organizacionais. Pessoas “diferentes” não são toleradas nas organizações econômicas, e as atitudes-padrão são estimuladas. Até certo ponto. Exatamente porque a mudança depende de que, ou de quem, não se conforma completamente a prescrições formais. Na verdade, valorizar o indivíduo totalmente socializado, ou aquele refratário a regras funcionais, é não chegar a lugar al-

⁹ Jaeger, Werner. *Paideia* – a formação do homem grego. São Paulo, Herder, s.d. p. 521.

gum, ou seja, é fracassar nos propósitos produtivos. As organizações formais precisam entender – e apresentar práticas e referências teóricas nesse sentido – que entre elas e os indivíduos participantes deve haver um contrato de ação com limites claros e respeitados: interesses funcionais e espaço existencial jogam um jogo ocasional de interesses, mas não se confundem.

A prevalência da ciência como referência básica para o entendimento do fenômeno organizacional necessita também de uma revisão conceitual – que não está em princípio no estudo sistemático da ciência – e na forma e conteúdo vigentes no sistema de ensino. Fundamentação filosófica é essencial. Wright Mills distingue nas Ciências Sociais um papel educativo e político no sentido de “ajudar a cultivar e manter públicos e indivíduos que sejam capazes de desenvolver, de viver e de agir segundo as definições adequadas das realidades pessoal e social”.¹⁰ Merece também reflexão o seguinte comentário de Jaspers sobre as ciências humanas: “As ciências humanas têm por objeto a liberdade do homem, e para a ciência não há liberdade. Como é impossível fazer prova empírica da liberdade, as ciências humanas, enquanto ciências, estão privadas do elemento que as torna de interesse para nós e que, embora presente de maneira indireta, é elemento essencial.”¹¹ De acordo com o entendimento do autor americano, o estudo das Ciências Sociais deveria constituir acervo instrumental comum de todo cidadão, como forma de defesa contra a alienação. Não obstante, quando o próprio ensino e a prática das Ciências Sociais se identificam com uma proposta ideológica antes que científica, e, portanto, alienante, é preciso preliminarmente questionar as bases epistemológicas da ciência. Dizendo de outra forma: as pessoas basicamente precisam aprender a pensar e assim desenvolver instrumentos sólidos para defender-se de falácias e empulhações. Só a partir de então pode-se admitir algum tipo de (inevitável) especialização, que, de outra forma, conduzirá sempre a um estreitamento do universo intelectual e mesmo do próprio conceito de ciência. O estudo sistemático da filosofia, e da ciência à luz da filosofia, é imperativo em todos os níveis de ensino, a começar da educação fundamental, a partir da qual se deve iniciar toda a revisão do sistema de ensino; caso contrário continuaremos a assistir à formação de profissionais, mestres e doutores, que não conhecem as quatro operações nem são capazes de redigir um período inteligível com um mínimo de desembaraço, já que em cada nível escolar as deficiências do anterior não são corrigidas sob a (falsa) alegação de que será feito nos níveis superiores. E não há bobagem mais sem sentido do que afirmar que a filosofia nada tem a ver com a realidade. Como ouvi certa vez do Professor Francisco Gabriel Heidemann, na Universidade Federal de Santa Catarina, filosofia é *só* realidade; ideologia é que não é.

Não será necessário muito esforço para apontar contradições na forma e no propósito deste artigo. Afirmamos que o que se convencionou chamar de científico pode contribuir para alimentar o obscurantismo, a intolerância e a ignorância, mas defendemos a ciência. Com todas as restrições ao sentido paroquial da comunidade acadêmica e sua hipercorreção formal, o artigo é dividido segundo o padrão positivista lógico Introdução-Desenvolvimento-Conclusão. Apresentamos, talvez com excessiva ênfase, as deficiências das chamadas Relações Humanas, mas admitimos que elas são importantes para a atenção ao problema humano nas organi-

¹⁰ Mills, Wright. *A imaginação sociológica*. 6. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. p. 207. Ver especialmente o cap. 10: Da Política.

¹¹ Jaspers, Karl. *Introdução ao pensamento filosófico*. 5. ed. São Paulo, Cultrix, s.d. p. 79.

zações formais, e até mesmo o descarrilamento behaviorista o é. Não houve como evitar contradições, o que não deixa de ser positivo. Contradições são mais ou menos inevitáveis. E, na medida em que constituem uma característica do ser humano, são, por isso mesmo, a própria dinâmica da criatividade.

Finalmente, um último esclarecimento, referente ao mote. O que ele tem a ver com Administração, mercado, organizações, ciência social, e o mais que foi tratado nesse pequeno espaço? Nada, e tudo. Se apontamos e encontramos tantas contradições e pontos de vista, e, de certa forma, contribuímos um pouco para isso, é que todo conhecimento, toda prática, todo exercício de entendimento, qualquer atividade humana, só tem significado se comprometido com a vida. E a vida não precisa ser explicada.

Summary

Conceptual bases of the Science of Organizations as a means for defining its thematic universe. The indiscriminating use of the concept of Science leading to a narrow understanding of the organizational phenomenon, to the extent in which the foundations of Social Sciences are subordinate to the ideology of a market-centered society. Contribution of the schools of thought and the remarkable influence of Behaviourism. Relationships between the individual and the organizations. A critical appraisal of the teaching of Administration in Brazil. Presentation of a paradigm, the premises of which have their foundation embedded in the Theory of Delimitation of Social Systems.