

DE ENIGMAS A ESPAÇOS VAZIOS: AS REPRESENTAÇÕES DA SOCIEDADE E DO TRABALHO NOS SABERES ORGANIZACIONAIS

Regina Coeli Machado e Silva

RESUMO: Os problemas colocados pelas novas formas de organização do trabalho no mundo contemporâneo constituem um horizonte de referência dentro do qual é possível acompanhar, em planos homólogos, diferentes representações da sociedade e do trabalho compreendidas como representações da noção de totalidade, estas formulações podem ser visualizadas através da idéia de “totalidade sistêmica” e “totalidade dinâmica e aberta”, ambas cristalizadas na figura da “globalização”, na idéia de “comunidade global”, que, paradoxalmente, concebe a totalidade através de unidades transitórias, plurais e heterogêneas.

PALAVRAS-CHAVE: globalização – trabalho – totalidade - individualismo

Os problemas colocados pelas novas formas de organização do trabalho no mundo contemporâneo constituem um horizonte de referência dentro do qual é possível acompanhar, em planos homólogos, diferentes representações da sociedade e do trabalho. Este tema está inserido em uma continuidade histórica, pois as transformações do trabalho se impuseram como uma das vias privilegiadas para pensar a sociedade no final do século passado a medida em que os seus efeitos expressavam uma das mais agudas dificuldades da co-existência dos “indivíduos”. É significativa deste momento a emergência de um novo conhecimento – as ciências sociais – que tomou a sociedade como demarcação de seu próprio campo. Foi assim que, diante da crescente diferenciação social, a pergunta sobre como era possível a sociedade foi respondida por Marx, por Durkheim e por Weber através da divisão do trabalho, este último explorando, especialmente, o desenvolvimento do capitalismo em conjunção com a idéia do trabalho como vocação, provinda da ética protestante. Foi, portanto, sob a perspectiva das auto-representações e do auto-conhecimento da sociedade que os “pais

fundadores” viviam, que o trabalho, sob os efeitos da Revolução Industrial, tornou-se um objeto privilegiado de reflexão. Colocado no centro da relação Natureza e Cultura, o trabalho tornou-se parte da recente ontologia do homem econômico, uma categoria solidária, inseparável e paralela ao reconhecimento e à problematização da vida social.

Se estas teorias globalizantes foram uma tentativa de compreender e solucionar os impactos causados na “sociedade” pelo desenvolvimento das organizações industriais, a constituição dos saberes sobre estas organizações se deu através de um “deslocamento” desses problemas para o interior das empresas. Hoje, a compreensão dos problemas colocados por novas organizações do trabalho na sociedade contemporânea constitui um dos eixos nucleares dos saberes organizacionais, embora não seja seu privilégio exclusivo. Mas, são justamente as representações aí construídas que constituem os objetos deste artigo.

O universo no qual obtive meus dados é o do domínio da transmissão institucionalizada da cultura, elaborada e veiculada pelas Escolas de Pós-graduação em Administração. Os dados foram obtidos através da consulta sistemática à bibliografia utilizada na disciplina Teorias Organizacionais das seguintes escolas: no Rio de Janeiro: Mestrado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas; Mestrado em Administração do Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em São Paulo: Mestrado e Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo; Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas (EAESP), da Fundação Getúlio Vargas. Assim, para efeito de análise e como condição metodológica, estou considerando as teorias organizacionais como dados etnográficos, como meios privilegiados para investigar as representações da sociedade e do trabalho nas organizações industriais contemporâneas. Ao adotar pressupostos e buscar certos esquemas de compreensão que atribuem significados ao trabalho desenvolvido nas empresas, esses saberes compartilham uma “visão de mundo” comum a todos os conhecimentos. Não só compartilham uma “visão de mundo”, mas estão inseridos em condições que impõem determinados postulados, uma certa estrutura de pensamento da qual não se pode escapar². É, portanto, a bibliografia mais abstrata, adotada por essas escolas, que será analisada, pois ela

² Esta visão de mundo remete à idéia de *episteme*, de Foucault (1995).

forma um conjunto de enunciados, nutrindo-se de relações com conhecimentos heterogêneos acumulados. Essas relações, e seus desdobramentos nas teorias organizacionais, serão denominadas, de agora em diante, como “saberes”³: formações discursivas que não podem ser entendidas como ciência, embora não a exclua (cf. Foucault, 1995). Remetidos à noção de *episteme*⁴, os saberes organizacionais não podem estar limitados ao pertencimento de um “espírito de época” ou a uma “visão unitária do mundo”. Antes, compartilham de problemas que orientam e organizam o pensamento, contemporâneos e aproximados a outros, mas separados por especialidades e abordagens diferentes, construindo-se através dos saberes advindos de outros campos, como a Psicologia, a Economia Política, a Biologia, etc, tal como a Antropologia da sociedade moderna⁵, campo no qual este trabalho está situado.

Admitir que a mesma problemática que orientou a minha pesquisa possa estar no centro das inquietações das teorias organizacionais implica aceitar as inerentes dificuldades em compreender e visualizar os desafios que

- próprios desse universo observado
- são parte não só das minhas referências analíticas de compreensão, mas também das representações predominantes da nossa época e cultura.. É evidente que se trata de diferentes planos de compreensão, sobretudo se considerarmos a própria gênese das teorias organizacionais: visceralmente comprometidos com a eficiência da produção industrial, elas construíram seu objeto sem separar, de um lado, a necessidade de compreender e, de outro, os imperativos da intervenção, duplo movimento que revela sua própria razão de ser.

Antes, porém, de tratar do objeto específico deste trabalho, é importante delinear como as formas de organização do trabalho na sociedade contemporânea vêm sendo debatidas. Historiadores, economistas e

³ Como Foucault define, um saber é o conjunto das condutas, das singularidades e dos desvios de uma prática discursiva que pode ou não adquirir cientificidade; é o espaço em que o sujeito pode tomar posição para falar dos objetos de que se ocupa em seu discurso; campo de coordenação e subordinação dos enunciados em que os conceitos aparecem, definem-se, aplicam-se e se transformam, e enfim, definem-se por possibilidades de utilização e de apropriação (1995).

⁴ Por ser uma visão de mundo, uma fatia de história comum a todos os conhecimentos, a *episteme* pode ser definida como um “conjunto de relações entre as ciências, figuras epistemológicas, positivities e práticas discursivas, (que) permite compreender o jogo das coações e das limitações que, em um momento determinado, se impõem ao discurso” (1995: 217)

⁵ A própria noção “Antropologia da Sociedade Moderna” impõe muitas questões e o interesse por este objeto(a sociedade moderna) remonta à própria constituição da Antropologia.

sociólogos tentam explicá-las como decorrentes das mudanças na produção capitalista, caracterizadas como: “decomposição” (cf. Hobsbawam, 1997), “despadronização da produção” (cf. Beck, 1992), “capitalismo desorganizado” (cf. Offe, 1985), “segunda divisão industrial” (defendida por Piore e Sabel, autores que difundiram a idéia de “acumulação flexível”, *in* Harvey⁶, 1993) e “autonomia do sistema financeiro da produção” (Harvey, *op.cit.*). Desiguais, as conclusões desse debate se colocam em diversas posições de um extremo a outro: da idéia de uma sociedade sem empregos à idéia de uma sociedade com novas formas de trabalho.

No universo da pesquisa, esta oscilação entre emprego e desemprego em um universo que conjuga, de muitos modos, a idéia do “trabalho sem futuro e do futuro sem trabalho”⁷, parece encontrar duas explicações possíveis: o fim ou a precariedade do emprego, a lógica de uma produção destrutiva, a criação de nômades à procura de trabalho e uma economia sem regras, por um lado (cf. Rifkin, 1995, Bridges, 1995, Handy, 1992, 1996, Kurz, 1995, etc.). O outro lado da explicação concebe esses mesmos problemas como decorrentes da “flexibilização” do mercado, das empresas e da organização do trabalho, associada à “polivalência” e à “multifuncionalidade” crescentes exigidas dos trabalhadores. Circunscritas inicialmente ao domínio econômico, estas explicações decorrem de uma pergunta chave sobre o trabalho como um Valor estruturante de formas de sociabilidade humana e “fonte de referência e relevância ao ser social” (cf. Harvey, 1993, Toffler, 1995, Naisbitt, 1994, Kennedy, 1993, Thurow, 1997, etc.). O resultado são tentativas de compreensão da atual reordenação do trabalho que levam a diferentes formulações sobre a idéia de sociedade. Entendidas como representações da noção de totalidade social, estas formulações podem ser visualizadas em três variantes principais: a) na idéia de “totalidade sistêmica” e b) de “totalidade dinâmica e aberta”, ambas cristalizadas na figura da “globalização”. Aí, as transformações do trabalho são vistas como resultantes de uma sociedade cada vez mais diferenciada, heterogênea e complexa, mas também como uma variável dependente do desenvolvimento econômico, inserido em uma continuidade previsível nas sociedades capitalistas. A terceira variante contrai a idéia de totalidade em favor de c) unidades transitórias e he-

⁶ Toda referência bibliográfica constante no artigo digitada no estilo BouganSSK, como esta de Harvey, constitui uma estratégia para separar os autores entre os utilizados como “informatantes” da pesquisa e os utilizados como referência analítica.

⁷ *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 3 de março de 1996, com reportagem dedicada ao tema do fim do trabalho e a crise do emprego no Brasil e no mundo.

terogêneas e plurais, objetivadas, paradoxalmente, na figura do “terceiro setor” ou da “comunidade global” ampliada. As transformações do trabalho são aí interpretadas como um “acontecimento particular” e “novo”, cuja inteligibilidade só pode ser apreendida em seus próprios termos, no momento presente. Estas variantes não tem limites precisos e estão separadas, sobretudo, por um recurso metodológico, meio para colocar em relevo certas lógicas ordenadoras que se completam, se interpenetram e se justapõem no conjunto dos saberes organizacionais. Podem ser vistas como um desdobramento em três “filosofias da história”, todas procurando explicar as recentes transformações do mundo do trabalho.

1 – A construção da idéia de globalização: as mutações caleidoscópicas e sua versão holística.

Um mundo aberto, inconcluso e em permanente expansão são os atributos marcantes desta variante, permitindo uma proliferação de efeitos múltiplos e congruentes. Os mecanismos requeridos para a ordenação desse mundo, ainda que precária e oscilante, emanam de uma “teoria da mudança” que “naturaliza” uma visão da sociedade em constante modificação, e podem ser expressos através de três categorias centrais: a “flexibilidade”, a “flutuação” e a “imprevisibilidade”. Dotadas de valores diferenciados quando encarnadas em diferentes planos da vida social, convergem em maneiras de pensar visíveis na figura de uma “mutação em ação”. Diferente de uma filosofia da história que explicaria a mudança social através de eventos singulares, sucessivos através do tempo, a lógica evocada nesta variante é a da “complexidade”⁸. Sua premissa é o desenvolvimento de distinções qualitativas para diferentes estágios, redundando em constante

⁸ Lewontin (1985) analisa os limites das teorias da evolução orgânica e social dos organismos e das sociedades, especialmente a escala da complexidade, freqüentemente utilizada. Afirma que o “suposto aumento da complexidade e da informação durante a evolução não tem bases objetivas e baseia-se, em parte, em algumas confusões” (*op.cit.* :240). Elas aumentam por relacionar noções metafóricas de complexidade e informação com a termodinâmica e a propriedade do universo em constante expansão.

“diferenciação” e “multiplicidade” dos fenômenos sociais. A lógica cultural que sustenta esta variante secciona o tempo em termos mais sincrônicos que diacrônicos, embora conceba suas divisões, paradoxalmente, como simultâneas e sucessivas. O resultado, na maioria das vezes, é uma concepção do passado limitado ao advento da moderna sociedade industrial, coexistindo crítica e dinamicamente no presente.

Considero relevante retomar O ponto de mutação, de Fritjof Capra,

obra de referência bibliográfica de duas disciplinas dos Cursos de Pós-graduação em Administração e uma das mais sistemáticas e abrangentes para entender esta variante, pois ele retoma todo o pensamento das modernas Ciências Físicas e Naturais para desenvolver a noção crucial de “totalidade sistêmica”.

A concepção “sistêmica” da vida, desenvolvida por Capra, é apresentada como uma nova visão da realidade, baseada na “consciência” do estado de “inter-relação” e “interdependência essencial” de todos os fenômenos – físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Trata-se de uma visão que pretende transcender as atuais fronteiras disciplinares e conceituais de explicação destes fenômenos, não as rompendo, mas integrando-as e incorporando-as numa abordagem totalizadora.

As principais razões pela quais este modelo de compreensão é altamente frutífero para o engendramento de programas de percepção que lhes são estranhos, como o “sistema social”, em suas diferentes manifestações, encontram-se em sua “teoria do desenvolvimento” e da “mudança” que, por um lado, tematiza a passagem do “simples” para “complexo” e do “homogêneo” para o “heterogêneo” e, por outro, enfatiza os princípios básicos de organização baseados na “interação”, unificando, de modo coerente, diversas oposições e dualidades. São princípios capazes de apreender os dispositivos lógicos para promover a “interação” desse “universo aberto”, expressos na idéia de “processo” e operando por meio de constante “oscilação” e “dinamismo”, propriedades reveladoras e co-extensivas a um elevado grau de “flexibilidade” e “plasticidade” internas a cada organismo.

Esta “plasticidade” e “flexibilidade” internas dos sistemas vivos, mantidas através de relações “dinâmicas”, estão na origem do “princípio da auto-organização”, acarretando um certo grau de “autonomia” e, embora interajam com o ambiente, esta “interação” não determina sua “organização”. Desse modo, a “transformação dos sistemas” é entendida como “processos de adaptação” em direção à “auto-renovação”, que lhe é, ao mesmo tempo, essencial e imanente. Sua totalidade, conseqüentemente, é marcada por uma “estabilidade dinâmica” e suas características intrínsecas são, portanto, a “flutuação”, a “impermanência”, a “alteração” e a “imprevisibilidade”.

Parte dessa concepção é bastante conhecida, desde o “vitalismo” do séc. XIX, mas hoje é, por um lado, destituída de um certo otimismo quanto ao futuro - pois se baseava nas esperanças

do “progresso tecnológico” e seus efeitos para a “ordem” e para a “moral” – e, por outro, acrescida de contribuições supostamente advindas do desenvolvimento recente da Física. Se antes a noção de “mudança” estava relacionada com uma “progressão” no interior das diferenciações, hoje essa noção caminha em direção a uma “proliferação das diferenciações”, constituindo “multiplicidades” que expandem-se no tempo e no espaço. O postulado da ordem daí resultante concebe “as atividades coordenadoras sem constringer rigidamente as partes, mas deixam margem para “variação” e “flexibilidade”, e é essa “flexibilidade” que habilita os organismos vivos a adaptarem-se a novas circunstâncias” (Capra, s/d)⁹. Como correlato desse postulado, a “mudança”, equivalente à “evolução”, é entendida como uma seqüência estrita de “acaso” e “necessidade”: o “acaso das mutações randômicas” e a “necessidade de sobrevivência”, de acordo com Monod (*op.cit.*).

Não é difícil observar que o conjunto dessas coordenadas lógicas se coloca, sob muitos aspectos, contra algumas implicações suscitadas pela configuração ideológica moderna, expressas tanto no privilégio da lógica da racionalidade formal (que separa ou procura separar os fatos dos valores) e a conseqüente fragmentação dos domínios, quanto no “achatamento do mundo”, das diversas dimensões da vida social promovida pela ideologia individualista (cf. Duarte, 1986). Mas o fundamental é que essa oposição não tem como conseqüência uma ruptura, mas leva às últimas conseqüências a crença numa racionalidade suficientemente abrangente e maleável que possibilite abarcar todos as dimensões da vida moderna, como fez Alvim Toffler.

Partindo da crença em uma crise geral da civilização industrial, Toffler descreve o “ambiente” atual como “volátil” e “confuso”, com níveis ascendentes de “imprevisibilidade”. O

mundo é entendido como sendo ordenado tanto por uma “mudança caleidoscópica” quanto por conter dentro de si um “fluxo constante” - “o interior de qualquer sistema está palpitando com flutuação” (Toffler, 1995:289). Assim a civilização atual estaria além da “padronização” da produção, dos processos de trabalho, das tarefas e da especialização requerida ao “trabalhador minucioso, limitado e taylorista”, bem como estaria além de um trabalho em uníssono com a má-

⁹ A flexibilidade é um atributo central para compreender a teoria dos sistemas complexos que, diferente dos sistemas mecânicos, nunca estão em equilíbrio. Tornou-se um conceito chave, usado numa ampla variedade de domínios da cultura contemporânea: no discurso científico sobre imunologia, em programas de computador, na filosofia *New Age*, na economia (especialização flexível), nas organizações industriais e governamentais (Martin, Emily, 1994).

quina, além da concentração da população nos centros urbanos, da concentração do fluxo de capital, além do ideal de maximização da produção e do consumo, além da centralização de poder das companhias, da economia e da administração. Ela trouxe consigo empresas e novas companhias não apenas para fazer lucros e produzir mercadorias, mas para contribuir na resolução de problemas “complexos”, ecológicos, morais, políticos e sociais. Disso decorre um novo formato da empresa, que torna-se “multifacetada”, “multiproposital” e “multifuncional”. A adoção do tempo “flexível”¹⁰ é também uma característica do formato da nova empresa, permitindo aos trabalhadores, dentro de limites determinados, escolherem seus próprios horários de trabalho (sic)

Porque o mundo é concebido como em “constante transformação”, através da “expansão” e “crescente variação interna”, diversas facetas da dimensão econômica como a “informação”, a “produção”, o “mercado de trabalho”, o “mercado de massa” e o consumo são vistas como “desmembrando” em pedaços menores e mais variados, “multiplicando-se” e “mudando incessantemente”(idem).

Seguindo as idéias de Capra, Toffler adota a hipótese de “tempos” alternativos e plurais - que operam sob regras diferentes em diferentes partes do universo ou universos que habitamos” - como a idéia de espaços mais dinâmicos e relativos, caracterizados pela “dispersão”. A consequência dessa visão é uma compreensão das Nações sob o prisma da “fragmentação”. As Nações de alta tecnologia estariam se fragmentando em unidades menores e menos poderosas, impondo reformulações sobre as condições da soberania e hegemonia, pois “empresas, corporações e conglomerados transnacionais - em suas redes e alianças - em seus planejamentos sofisticados, operando em escala regional, continental e global, dispõem de condições para impor-se aos diferentes regimes políticos, às diversas estruturas estatais, aos distintos projetos nacionais” (Ianni, 1996:196). O significado das tentativas de construção de uma visão totalizante da sociedade, sob o prisma acima referido, é expresso pelas figuras da “globalização” ou “sociedades global”, radicalizadas de modo a abarcar a “interação” entre homens e natureza e a “interação” entre os próprios homens. O deslizamento da noção de

¹⁰ O autor situa esta “inovação” em 1965, quando um economista da Alemanha (Christel Kämmerer), recomendou o tempo flexível para trazer as mulheres ao mercado de trabalho. Também foi implantado pela Boeing alemã, em 1967, para evitar cansaço dos trabalhadores na chegada ao trabalho, decorrentes de congestionamentos de trânsito.

sociedade para estas figuras traz consigo uma pulverização da idéia de sociedade associada ao Estado-Nação (cf. Ianni, *op.cit.*), razão pela qual a idéia de “sociedade global” é identificada a relações sociais que se fazem em escala mundial. Para os saberes organizacionais, estas novas relações entre o “local” e o “global” tornam-se parâmetros de referência para guiar a ação dos executivos e das empresas com seus produtos, descentralizando para se reconstituírem como “rede de empreendedoras”, pequenas unidades autônomas¹¹. “Sociedade global” e “totalidade complexa” tornam-se, assim, sinônimos: “a sociedade global se constitui desde o início como uma totalidade complexa e contraditória, aberta e em movimento” (cf. Ianni, 1996).

A adoção do pressuposto da “complexidade” induz a uma nova maneira de conceber a causalidade e a mudança. Isto avança para a compreensão das causalidades, pois um evento desgarrado pode disparar uma “cadeia fantástica de conseqüências inesperadas”, resultando na idéia de que condições iniciais semelhantes podem levar a resultados vividamente dissimilares¹². É sob esta perspectiva que se vislumbra um postulado da “ordem” como um “fluxo constante”, que se mantém pela “flutuação”, imanente ao dessa ordem: “Ordem do Caos”¹³.

Desenvolvendo a idéia de um mundo extremamente “maleável”, “flutuante” e “instável”, essa variante atribui à “mudança” e à “transformação” constantes uma condição ontológica. “Mutaçao Caleidoscópica em Ação” constitui não só um atributo inseparável da qualificação dessa visão de mundo, mas fornece inteligibilidade a todas as manifestações da vida social regidas por essas alterações, comutando fenômenos por deslocamentos constantes. Esses deslocamentos são expressos pela adoção do prefixo “des”, revelando a forma de reordenação dos fenômenos pulverizados sob os prefixos “multi” e “poli”. Assim, tem-se a “despadronização”, “desconcentração”, “dessincronização” e todas as formas de desmembramento como reversos constitutivos da “multifunciona-

¹¹ Trata-se de estruturas novas, às vezes com redes de unidades autônomas, a exemplo da ABB, citada no capítulo I.

¹² Toffler desenvolve a concepção do químico Ilya Prigogine mostrando como a química e outras estruturas saltam para estágios de diferenciação e complexidade através de uma combinação de acaso e necessidade. “De um lado havia a crença do físico na entropia – que o universo está rodando para o fim e que todos os padrões organizados devem finalmente se desagregar. Do outro havia o reconhecimento do biólogo de que a própria vida é organização e de que nós estamos continuamente dando nascimento a uma organização cada vez mais complexa. A entropia apontava numa direção e a evolução na outra” (*op.cit.*, p.05).

¹³ Título de uma das conferências de Ilya Prigogine, segundo Toffler.

lidade”, “multidimensionalidade”, “multiplicidade” e “polivalência” de todos os fenômenos e práticas sociais. O resultado é uma percepção do mundo como poroso porque em “expansão”, mantido pela “flexibilidade” e “flutuação”.

Um dos “artifícios lógicos” utilizados para estar em congruência com este mundo mutante é a noção de “razão complexa”: por não se deter em oposições, fragmentações e divisões, essa razão pode estabelecer a complementaridade entre esses diferentes domínios. Um dos efeitos da adoção da “razão complexa” é a aceitação de que as teorias científicas podem ter, em seu campo explicativo, uma enorme parte imersa no não científico - traço comum apontado, segundo Morin, 1986, por Popper, Khun, Lakatos, Feyerabend. Um outro efeito relevante é a pretensão de “desfazer” o que foi feito pelo pensamento “mutilante”, considerado o maior desafio colocado aos partidários da idéia da complexidade:

“se tentamos pensar de fato que somos seres ao mesmo tempo físicos, biológicos, sociais, culturais, psíquicos e espirituais, é evidente que a complexidade é aquilo que tenta conceber a articulação, a identidade e a diferença de todos esses aspectos, enquanto o pensamento simplificante separa esses diferentes aspectos ou unifica-os por uma redução mutilante” (Morin:1986:176).

A mesma incompletude do conhecimento, os mesmos limites da racionalidade instrumental e a mesma necessidade de enfatizar a “multidimensionalidade” de qualquer manifestação da vida social, aqui presentes, parecem estar na raiz das justificativas do crescente interesse pelos “saberes psicológicos” por parte dos saberes organizacionais, de um modo geral. São esses os argumentos utilizados quando se trata de reforçar a sua importância para as organizações industriais. Incluo aí duas vertentes. Uma delas vem sendo desenvolvida no Canadá pelo “Groupe Humanisme et Gestion”, da *École des Hautes Études Commerciales de Montréal*, que contesta o ensino e a formação do administrador por seu elevado grau de especialização e rigidez, em favor do argumento de uma “complexidade”, não somente nacional e internacional, mas própria ao comportamento humano, exigindo diferentes níveis de análise e interdisciplinaridade de abordagens. Na própria definição do indivíduo como um “ser biopsicossocial” - apropriada neste campo através das obras de Morin (sic) - subjaz a noção de uma “complexidade singular” (cf. Chanlat, 1993). Na mesma direção, a outra vertente é representada principalmente por Enriquez (1997), que enfoca a organização como um “sistema

de entrecruzamento de vários níveis” ou instâncias na qual o indivíduo é inserido, identificado como um “ser múltiplo”.

Um dos efeitos intrigantes e fundamentais dessa apropriação dos “saberes psicológicos” seria propiciar inserções individuais em horizontes cada vez mais vastos e múltiplos, “unir o que estava separado”, através de relações que privilegiem tanto a “interação” quanto a “comunicação” com o outro, próximo ou distante.

2 – A versão holística da mutação caleidoscópica

A tematização das organizações sob a visão holística da realidade, visceralmente comprometida com o “ideal da transformação” e da “mudança”, apesar de algumas diferenças consistentes, constitui uma derivação importante da variante da Mutação Caleidoscópica”. Enquanto a concepção da “mutação” enfatiza a expansão e a indeterminação do mundo, a holística enfatiza a “continuidade” através de uma evolução, não são “indeterminada”, mas “criativa” e sem sucessão linear no tempo; enquanto a primeira tenta resolver os enigmas e problemas colocados por este mundo através de concepções “multidisciplinares” e “polivalentes”, a segunda tenta resolvê-los através de concepções “transdisciplinares”; enquanto a primeira concebe a “variação” e a “diferenciação” como propriedades imanentes ao mundo, a segunda tenta enxergar a “integração” sob essa “diferenciação”; enquanto a primeira evoca, como efeitos lógicos, relações baseadas na “interação” e na “comunicação”, a segunda evoca relações de “complementariedade”. Finalmente, enquanto a primeira pressupõe a “comunicação” e a “interação” como formas necessárias de inserção coerente e consonantes com a visão de uma “totalidade sist mica” e “aberta”, a segunda pressupõe a “complementariedade” como um “modo de ser” de uma “totalidade” também “aberta”, mas “dinâmica”.

Apesar dessas diferenç as, a vertente “holística” está sobreposta   da mutação e   difícil estabelecer limites precisos entre uma e outra. A distinção que destaquei   inclusive recusada por Capra, e por todos que fundamentam a visão holística a partir dele, pois tanto uma quanto outra tem em comum a recusa das implicações suscitadas pela configuração ideológica moderna, que privilegia a lógica da racionalidade formal, a conseqüente fragmentação dos domínios e o “achatamento do mundo” nas diversas dimensões da vida social, promovidas pela ideologia individualista.

A vertente “holística” tem como premissa uma idéia do mundo constituído por uma “totalidade dinâmica radical”, pois   “una” em todas as suas manifestações. As propriedades

unificadoras entre seus principais elementos (matéria, vida e mente) são a “continuidade” e a “comunicação”, elos de ligação ou meios de fusão que desfazem fronteiras e dualidades entre “Natureza” e “Cultura”, “objetividade” e “subjetividade”, “exterior” e “interior”, “físico” e “moral”, “corpo” e “espírito”.

Contraposta à concepção de um mundo “descontínuo” e “poroso”, porque “aberto” e em “expansão”, a cosmovisão “holística”, numa leitura mais “ortodoxa”, enfatiza a continuidade pela tendência “sintética”, imanente ao universo, dando-lhe consistência e densidade. Essa “tendência sintética” é o “princípio responsável pela origem e pelo progresso de conjuntos (wholes) no universo. (...) a evolução nada mais é do que o desenvolvimento gradual e a estratificação progressiva de séries de conjuntos, que se estendem, a partir de começos inorgânicos, até os níveis mais elevados de criação espiritual (Smuts *apud* Weil, 1991:20)¹⁴. A consequência é uma “continuidade” indissolúvel entre matéria, vida e mente que, separadas pelas idéias científicas atuais, aparecem como séries mais ou menos interligadas e progressivas do mesmo grande processo em direção à “unidade”. Decorrente deste “processo criativo” da realidade, as relações entre parte e todo constituem uma unidade densa e intensa, que é mais que a soma de suas partes. Isto é, o todo e suas partes se influenciam e se determinam reciprocamente e seus caracteres individuais aparecem, de certa forma, fundidos: o “todo está nas partes” e as “partes estão no todo”, e esta “síntese” se reflete no caráter holístico das funções, tanto das partes quanto do todo” (Weil, *op.cit.*, p.3).

Em geral, o significado da vertente holística nos saberes organizacionais é, sobretudo, se apoderar de uma abordagem abrangente que permita estabelecer nexos para ultrapassar os limites de compreensão impostos não somente por aquelas dualidades e fronteiras, estabelecidas pelo racionalismo moderno, mas por um “método de pensamento” determinista, reducionista, objetivista e positivista. Para isso, lançam mão de diferentes fontes e campos de saber, a exemplo de Crema, 1991, que apropria as idéias de Smuts, da hermenêutica de Dilthey, da psicologia de Jung, da logoterapia de Frankl, e da sabedoria hindu através de Krishnamurti. Ele denomina “abordagem holística” como a integração entre o método analítico e sintético: o primeiro seria fruto do racionalismo cien-

¹⁴ Pierre Weil reconstituiu, em um artigo, a história do holismo como conceito e das idéias a ele associados. Descreve que o pioneiro no uso desse conceito foi Ian Christian Smuts, general sul-africano e filósofo, que teve seu livro editado em Londres em 1926, posteriormente descoberto pelo psicanalista Adler.

tífico moderno e, o segundo, delineado no final do século XIX, fruto de uma reação à fragmentação e dissociação geradas pela “síndrome do analicismo”. A abordagem holística focaliza “a totalidade, a interconexão, a forma, a *gestalt*, visando o processo de vinculação e unificação. Sua tendência é ampliativa e de integração” (Crema, *op.cit.*,p.5). Seguindo as linhas do romantismo alemão, valoriza-se a “intuição” e o “sentimento”, a “visão introspectiva” e a “intersubjetividade”, com grande ênfase na “experiência” e na “vivência humana” (cf.Crema, 1991). Essas diferentes vias de acesso à compreensão do mundo deveriam ser, portanto, “complementares”, vivificando e articulando a dinâmica todo/partes e facilitando o exercício da “transdisciplinaridade”.

Do ponto de vista do trabalho nas organizações industriais, a vertente holística reitera essa necessidade de ultrapassar as limitações do racionalismo, anteriormente apontadas, como “a fragmentação das especializações, a desvinculação dos valores superiores da humanidade, a abordagem competitiva de exploração da natureza, o esgotamento progressivo dos recursos naturais, o consumismo desenfreado, a confusão entre riqueza material e felicidade, a divisão sócio-econômica norte-sul do mundo, a exploração indiscriminada das sociedades pelas multinacionais, sobretudo no Terceiro Mundo etc...etc...” (cf. Weil, 1991).

Esse inventário dos efeitos limitadores trazidos por um modo de pensar o mundo e de trabalhar é sucessiva e reiteradamente apontado no âmbito dos saberes organizacionais, como justificativa e base para adesão a uma “nova” concepção que pretende se colocar além de qualquer determinismo e racionalismo redutor. No entanto, o que é propriamente novo nessa variante da Mutação Caleidoscópica em Ação não é a adoção da premissa de um mundo extremamente transformacional e dinâmico - existente no Ocidente desde o século XVII - mas uma visão de mundo que radicaliza a pretensão de esclarecer e explicar o seu conteúdo objetivo de uma maneira, ao mesmo tempo, mais global e profunda do que anteriormente.

No nível da economia, o significado da “mudança” e da “transformação” é remetido ao reconhecimento da “incerteza”, face aos modelos precisos que lutam por estabilidade. A tentativa de compreender o todo, na ausência de padrões não lineares, deve ser feita através da “complementaridade” entre uma “análise racional” e “informações intuitivas”, como “*insights*”, sentimentos etc. Os empregos devem se ajustar às pessoas, serem “flexíveis” e não o caminho inverso, em que as pessoas devem se ajustar aos empre-

gos, de modo rígido e conformista. O trabalho deve ser feito mediante colaboração, esforço mútuo e cooperação entre especialistas, por “equipes multiprofissionais”, em contraposição ao desempenho restrito a tarefas especializadas, previamente definidas, estimuladas pela agressividade e competição. Finalmente, a “autonomia”, a “auto-realização” e a “participação individual” são encorajadas em detrimento da obediência a regras e normas da burocracia, a identidade pessoal tende a transcender a identidade pela descrição do trabalho ou pela profissão e o trabalho em si mesmo deve ser gratificante. Nos saberes organizacionais, essas concepções são encontradas nos partidários da “Qualidade Total” (Falconi, 1992; Coriat, 1994; Deming, 1990; Juran, 1990; Adizes, 1993) e das holísticas (Brandão e Crema, 1991).

A representação do mundo social, seja como fundamentalmente “complexo” e em “constante transformação”, seja como um “todo” dotado de continuidade entre seus elementos, “relacional” e “dinâmico”, oferece, como contrapartida concomitante, um conjunto de valores ordenados sob o eixo da sociedade global.

3 – A idéia de sociedade pós- moderna e global: Mundos plurais e transitórios

Comprometida pela idéia de “pós-modernidade”, não é somente pelo uso do prefixo “pós” que esta variante remete mais à idéia de “passagem” e “transição”, do que à idéia de “ruptura” ou “mutação”. Do mesmo modo que a “transformação” é condição imanente à variante da Mutação Caleidoscópica em A o, a passagem de um estado ao outro   a “condi o da pós-modernidade” nos saberes organizacionais.   qualificada desse modo, sobretudo, pela acelera o do tempo: “velocidade” e “rapidez” das transforma es sociais e culturais, geradas pelo “turbilhão das mudanças” impostas pela vida moderna e capitalista. Tal passagem, contudo, não   vista como uma mudança de dire o, uma vez que não se pode ignorar todo o passado desse amplo movimento denominado modernidade. Ao contrário, a passagem   comandada pelas mesmas invariantes determinantes, tais como o desenvolvimento científico e tecnológico e o próprio capitalismo (cf. Leonardo Boff, 1994, Harvey, 1993 e Drucker, 1993).

A passagem da modernidade para a pós-modernidade, tanto empírica quanto abstratamente,   caracterizada pela “transitoriedade”, atributo que qualifica o movimento do constante fazer e desfazer imposto para as mudanças. Segundo Harvey, esse amplo movimento, iniciado no século XVIII,

saudava a criatividade humana, a descoberta científica e a busca da excelência individual em nome do progresso humano, os pensadores iluministas acolheram o turbilhão da mudança e viram a transitoriedade, o fugidio e o fragmentário como condição necessária por meio do qual o projeto modernizador poderia ser realizado (1993:23).

Não sem antes enfatizar e mostrar que o projeto iluminista sempre esteve em contradição consigo próprio e nunca deixou de ser alvo de repetidas críticas, Harvey localiza, nas pretensões universais da modernidade, combinadas com o capitalismo liberal e o imperialismo, o próprio fundamento material e político para os posteriores movimentos contraculturais à hegemonia da cultura moderna. O caráter cosmopolita e global desses movimentos da década de 60 são vistos pelo autor como responsáveis para a virada da pós-modernidade. Dentre os seus alvos mais importantes estavam as “qualidades opressivas da racionalidade técnico-burocrática de base científica”, reveladas nas formas corporativistas de trabalho e nas estatais monolíticas, nas formas de poder institucionalizadas - partidos políticos e sindicatos - prejudicando a exploração de outros domínios de *auto-realização*. Havia, então, um forte apelo a todos os valores que remetiam a um outro ideal de liberação, desta vez dos excessos da racionalização na vida social. Tal apelo proclamava o direito à diferença das minorias, como homossexuais, mulheres ou culturas regionais, rejeitava o modelo produtivo - baseado na produção e consumo de massa - e conclamava a adesão aos movimentos ecológicos e alternativos, levados à experiência concreta pelo movimento *hyppie*.

No âmbito dos saberes organizacionais, a “virada da pós-modernidade” foi influenciada, por um lado, pela entrada da suspeita da capacidade das metateorias ou metanarrativas em relacionar todas as coisas e representá-las, posições exemplificadas por Harvey através de autores como Foucault, Lyotard, Derrida e, por outro, pela tematização dos jogos de linguagem (via Lyotard, 1986, 1987 e Habermas, 1982, 1987) e pela fenomenologia (via Berger, 1985).

Iniciado entre as décadas de 60/70, o “pós-modernismo” constituiu um movimento que se irradia em várias direções. Sob o prisma dos saberes organizacionais está ligado a uma preocupação em explorar a ligação do pensamento pós-moderno com a transição do fordismo para modalidades mais flexíveis de acumulação do capital, através das mediações colocadas por novas experiências do tempo e espaço do mundo contemporâneo. O pressuposto é que o capitalismo foi, e continua sendo, um modo de produção revolucionário

em que as práticas e os processos materiais de reprodução social se encontram em permanente mudança (cf. Harvey, *op.cit.*).

“Velocidade”, “mobilidade” e “agilidade” são, então, as condições necessárias para a compreensão deste horizonte que privilegia a tecnologia, tanto como determinante do desenvolvimento do capitalismo, quanto de aumento de informação e comunicação, influenciando esse desenvolvimento. Em congruência com estas condições, o reverso constituído pelos modos de pensar, agir e sentir contemporâneos teria como valores fundamentais a “transitoriedade”, o “fugidio” e a “fragmentação”, compondo “paisagem de mundos no plural”. Participar dessa nova paisagem não é conviver e procurar conciliar multiplicidades como na variante da Mutação Caleidoscópica em A o, mas ter um modo de vida tanto errático quanto eclético. O significado do ecletismo aqui   a “heterogeneidade”, entendida como “evolu o natural” de uma cultura. Suas características seriam a “dispersão”, a “efemeridade” e um “dinamismo radical” em todos os domínios e manifesta es da vida social. Se estas qualidades se irradiam em várias dire es da vida social   porque há uma matriz social que lhes oferece condi es de possibilidade para suas manifesta es. Harvey localiza esta matriz na passagem, dentro do capitalismo, da produ o “fordista” para a “pós-fordista”, de produtos padronizados das linhas de produ o em grandes fábricas para o uso descentralizado de uma tecnologia de informa o que permite uma “especializa o flexível”.

Neste contexto, o trabalho continua como central para a ordena o da vida social, acrescido do imperativo endereçado aos trabalhadores de “aprender” a trabalhar com a “volatilidade”, desenvolvendo habilidades como “adaptabilidade”, “flexibilidade” e “dinamismo”. Para especificar bem esse novo estado de coisas   importante acompanhar como os saberes organizacionais explicam sua transi o.

Este quadro teve início com a incapacidade do “fordismo”¹⁵ em conter as contradi es inerentes ao capitalismo, especialmente no período agudo da recessão de 1973. Desde essa época, começaram as experiências da passagem para a “acumula o flexível”, marcada por um confronto com a rigidez do “fordismo”, e caracterizando um conturbado período de reestrutura o econômica e de reajustamento social e político. Esta acumula o se apoia na “flexi-

¹⁵ O que distinguiu o “fordismo” do “taylorismo” foi o reconhecimento explícito de Ford de que a produ o de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodu o da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência de trabalho, uma nova est tica e uma nova psicologia. Em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. Segundo Harvey, foi Gramsci quem denominou as implica es desse método de trabalho de “fordismo” (1993).

bilidade” dos processos e dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Desde então, o mercado de trabalho passou por uma radical reestruturação, com regimes e contratos de trabalho mais “flexíveis”, com redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado, embora tenha se mantido o trabalho em tempo integral, permanente e essencial, de longo prazo, dentro das organizações. Em ambos os casos, a especialização e a realização de uma única tarefa se opõe ao desempenho de múltiplas tarefas. Do mesmo modo, o pagamento baseado em critérios de definição do emprego passa a ser pessoal, através de um sistema detalhado de bonificações. Há um longo treinamento no trabalho, com ênfase na “aprendizagem constante” e na “co-responsabilidade” do trabalhador, a organização do trabalho tende a ser mais horizontal ao invés de vertical, e há manutenção de segurança do emprego para os empregados permanentes e nenhuma para trabalhadores temporários.

Parece emergir dessas concepções - a respeito da reestruturação da economia, dos processos de trabalho, da própria necessidade de reencontrar o significado de suas formas múltiplas - o fundamento para a proliferação de “re”avaliações das formas organizacionais: “reengenharia de processo” (Champy e Hammer, 1993; Davenport, 1994), “renascimento da empresa” (Mills, 1993), “repensando a empresa” (Clarke e Monkhouse, 1995), “*Rethinking*: Repensando as corporações” (Tomasko, 1994).

De um modo mais geral, trata-se de uma derivação que privilegia a “ação” e a “inovação” pelo desenvolvimento da tecnologia e adota uma crença difusa de que o futuro está sendo vivido num tempo constantemente à frente de si mesmo. A nova sociedade está aqui, é “pós-capitalista” (cf. Drucker, 1993). Seu recurso econômico básico, radicalizando a idéia de Harvey e indo de encontro às idéias de Boff, não é mais o capital, nem os recursos naturais e nem a mão de obra, mas o “conhecimento”. Segundo Drucker, hoje o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Por isto, “aprender como aprender” torna-se um mandamento, direcionado à “pessoa instruída”, conceito “universal” precisamente porque a “sociedade do conhecimento é uma sociedade de conhecimentos e é global”- em seu dinheiro, sua economia, suas carreiras, sua tecnologia, suas questões básicas e, acima de tudo, em suas informações.

“Rapidez”, “velocidade” e “agilidade” das mudanças são, então, os atributos que qualificam o mundo social para a vari-

ante da Transitoriedade de Mundos no Plural. “Flexibilidade”, a “aprendizagem”, a “inovação” e a “criatividade” são as categorias nucleares para inserções congruentes e afinadas com esse mundo social em movimentos permanentes e acelerados. Entre as implicações dessa aceleração se encontra, por um lado, o “frenético estilo de vida”, exigindo alta capacidade de adaptação e capacidade para se movimentar em resposta à “volatilidade”, bem como a preocupação com a participação e a *performance*. É evidente que, sob esta perspectiva, a noção de “totalidade” é pulverizada em benefício de uma concepção de totalidades significativas menores, transitórias, compondo mundos plurais, múltiplos e paralelos.

4 – A construção da idéia de comunidade global: A mudança da mudança

Esta “variante” compartilha alguns atributos dos anteriores, como a “velocidade”, a “agilidade”, a “incerteza”, a “efemeridade” e a “mudança” para qualificar o mundo contemporâneo. O desenvolvimento da tecnologia também é uma variável determinante para a compreensão do mundo social, embora destituído do sentido de continuidade. Ao contrário, e de um modo muito marcante, esta variante enfatiza a “mudança” na “descontinuidade” com muito mais radicalidade: enfatiza o “tempo presente”, o “momento”, o “aqui e o agora” como categorias reveladoras de uma mudança incontestável, propiciadora de um profundo sentido histórico. É esse sentido muito particular da história que torna esta variante relativista. Frente ao “momento” em “transformação constante”, essa variante ressalta um sentido específico do tempo que deve “reconhecer o novo”. Num mundo em que o “dinamismo da mudança” e o sentido do “novo” tornaram-se agudos, a “aprendizagem” torna-se, ao mesmo tempo, função cognitiva e capacidade imprescindível para a ação, condição para estar no mundo. Aliada à “flexibilidade”, a “aprendizagem” adquire um significado de estar em sintonia com o tempo presente, reconhecendo-o e sobrepondo-se a ele. No âmbito dos saberes organizacionais, estas categorias são as mais pregnantes e constantes, presentes com ênfases diferenciadas em todas as variantes.

A apreensão do “momento” tem, nesta variante, um significado fundamental, motivo pelo qual é nela que as problematizações da centralidade do trabalho para a sociedade contemporânea assume importância nuclear por duas vias de argumentação, uma delas ligada às críticas mais amplas à modernidade e, a outra, vis-

ceralmente comprometida com a temática do “fim”. A temática do “fim” problematiza o “esgotamento” do mundo, esvaziado pela frustração das esperanças de emancipação humana, política e econômica, prometidas pela “razão universalista burguesa” (cf. Kurz, 1995), bem como pela frustração do desejo de domesticar e dominar a natureza (cf. Rifkin, 1995, cf. Handy, 1992).

Em contraposição às promessas e à crença da razão universalista, instrumental e formal, a premissa aqui adotada é a possibilidade do confronto com o absolutamente novo, de tal forma que até o sentido de “mudança mais geral foi mudado (“a mudança já não era aquilo que era”. Handy, 1992). O momento atual é qualificado como sendo a entrada na “era do irracional”, uma era em que “a única previsão verdadeira será de que nenhuma previsão se concretizará”; própria para “pensar no improvável e fazer o irracional” (Handy, 1992:18).

Diferente da variante da Transitoriedade de Mundos no Plural - em que a mudança veloz é imanente, tornando efêmera e volátil a condição do mundo moderno - e da variante da Mutação em Ação - em que a multiplicidade e a variação transformam a mudança em constantes reviravoltas caleidoscópicas, esta terceira variante radicaliza o sentido de mudança por destituir o mundo de qualquer significado intrínseco. Seu relativismo exacerbado é revelado na idéia de que o mundo não é um enigma a ser resolvido, mas um espaço vazio esperando para ser preenchido.

Estas concepções não entram em dissonância com a idéia de “um mundo aberto e infinito”, movendo-se sem finalidade e sem desígnio. A ela se soma a idéia de mudanças descontínuas provocada pela “combinação de uma tecnologia e economia em mudança, sobretudo a tecnologia da informação e a biotecnologia a estas associadas, transformando o mundo num local diferente. No entanto, mesmo considerando os efeitos da ciência moderna como raiz e fruto das mudanças, esta variante as coloca em suspenso pelas características “incontroláveis e imprevisíveis da mudança descontínua”, que exige novas regras e novas formas para olhar as coisas. Isto requer um pensamento “descontínuo”, “às avessas” e “criativo”, levado ao improvável e até ao absurdo.

Entre as principais razões das mudanças descontínuas se encontram, primeiro, as novas formas de trabalho desenvolvidas pelas empresas, que mantêm um pequeno núcleo de trabalhadores permanentes - grupo central de pessoas “talentosas” e “enérgicas” - e subcontratam outras que trabalham por conta

própria ou em firmas especializadas - a “empresa pós-fordista”, de Harvey. Depois, o desenvolvimento de uma nova *intelligentsia*, exigida pelo crescente número de ocupações do setor da informação, em que até certo ponto é essencial a “capacidade cerebral”, que se tornou a “verdadeira moeda de troca”. Essas capacidades são adquiridas nas escolas formais, invertendo uma tradição que destinava este tipo de “aprendizagem”, através de livros, a uns poucos. Finalmente, há as mudanças do trabalho, do emprego e da carreira, uma vez que a maioria das pessoas encontra trabalho fora das empresas, tem diversas ocupações ao longo da vida e trabalha menos tempo. Frente a estas razões é que o “pensamento às avessas” ajuda a vislumbrar possibilidades práticas. Por exemplo,

“este tipo de pensamento sugere que deveríamos deixar de falar e pensar em empregados e emprego. Ao fim e ao cabo, são palavras que só há cem anos entraram na nossa linguagem. Se o trabalho fosse definido como actividade, parte da qual é paga, então todos somos trabalhadores durante quase toda nossa vida natural. Se todas as pessoas se tratassem a si mesmas como auto-empregadas durante seus anos activos, então, pela lei e lógica, ninguém poderia estar desempregado. Talvez sejam pobres, mas isso pode ser corrigido. As palavras “reforma” e “desemprego”, apenas utilizadas como contraste ao “emprego”, deixariam de ter utilidade” (Handy, 1992:36).

Uma das implicações instigantes desta concepção é que os saberes organizacionais se concentram em tematizações que relativizam a centralidade do trabalho nas sociedades contemporâneas, associadas à temática do “fim” como co-constitutivo desse momento presente. São, portanto, lados diferentes de uma mesma perspectiva, que enfocam simultaneamente o “novo” e o “fim”.

A temática do “fim”, incorporada neste universo, é decorrente de uma avaliação dos acontecimentos recentes. Por um lado, essa temática é abordada considerando os acontecimentos sociais e, por outro, os efeitos do avanço da tecnologia. No primeiro caso se considera “o colapso do socialismo real, desaparecendo com ele toda uma época e história” (cf. Kurz, 1993). Retomando a idéia do “fim da história”, de Fukuyama, reveladora do triunfo de uma forma definitiva, racional, da sociedade, Kurz a associa às condições prévias da modernidade, que construiu uma sociedade baseada no mercado, no Estado e no desenvolvimento das ciências e da tecnologia. Segundo esse autor, a lógica social, básica e mais profunda, é a identificação da modernidade como uma “sociedade de trabalho”, tomada

como “um estado fundamental ontológico da humanidade”. Tal convicção é decorrente da ideologia marxista do movimento operário, que sempre declarou o “trabalho” como uma “essência supra-histórica” do homem. Essa “divinização do trabalho”¹⁶ tornou o movimento operário um simples prolongamento do princípio capitalista, princípio que fez desta forma específica de trabalho um conceito incompatível com todas as formas anteriores da história humana, pois nelas o trabalho, seu produto, e a sua apropriação se dão de forma direta e sensível. É somente em razão desses dois equívocos (tratar a “sociedade de trabalho” como um conceito ontológico e estendê-lo ao socialismo), que se pode chegar à idéia de uma sociedade sem trabalho e do “fim da história”. Esta idéia se deve, então, à crise atual do capi-

talismo, pela primeira vez perdendo a capacidade de “explorar”, pela diminuição da massa global de trabalho, redução da sua rentabilidade e capacidade aquisitiva, e transformação das forças produtivas. Estas, guiadas pela ciência, transformaram-se em potenciais destrutivos, provocando catástrofes ecológicas e sócio-econômicas. Por isso, prossegue Kurz, se alguma coisa chegou ao fim, é a razão universal iluminista, porque as forças produtivas que dela brotaram chegaram a causar estragos insuportáveis, como a fome e o desespero de milhões de pessoas e paralisação de recursos, destruição do clima e da atmosfera.

No segundo caso, os avanços da tecnologia são vistos como responsáveis pelo fim do emprego, o que vem reafirmar que ele é um “artefato social” e não fato atemporal da existência, como escreveu Bridges, 1995. Contra o pano de fundo de trabalhos árduos, antes das fábricas transformarem o trabalho em rotina, e da própria inexistência do emprego antes do séc. XIX, quando o verbo *to job* significava fazer serviços avulsos ou trabalhar por

¹⁶ Interessante como o autor reforça seu argumento através de uma reflexão de Thomas Mann, para compor seu romance “A montanha mágica”, em junho de 1919. “Fiquei pensando a esse respeito que a diferença ética entre o capitalismo e o socialismo é insignificante, porque ambos consideram o trabalho o princípio supremo, o absoluto. Não é justo fingir que o capitalismo seja uma forma de vida parasitária e improdutiva. Ao contrário, o mundo burguês não tem conhecido nenhum conceito e valor mais elevado do que o do trabalho e este princípio ético, que se torna oficial somente no socialismo, vem a ser princípio econômico e critério político e humano, diante do qual somos aprovados ou não, e isto de maneira que ninguém pergunta por que o trabalho possuiria esta dignidade e santidade absoluta. Ou será que o socialismo traz um novo sentido e uma nova finalidade ao trabalho? Pelo que eu saiba não. Não é. O socialismo não se encontra num nível intelectual, moral, humano, e religioso mais alto do que a ideologia burguesa capitalista, sendo apenas um prolongamento deste. É tão ateu quanto ela, pois o trabalho não é divino” (1979, *apud* Kurz, 1993:268).

tarefa, as pessoas foram sendo “programadas”¹⁷ para ver os empregos como blocos de construção naturais da sociedade e como o próprio núcleo da vida estável.

Hoje, a possibilidade de “um mundo sem empregos” deve-se, primeiro, ao fato das pessoas estarem sendo substituídas por tecnologias, quantitativamente e, segundo, ao fato dos contratos temporários não se restringirem a trabalhadores de linha de montagem, mas a trabalhadores sofisticados de engenharia elétrica, analistas de benefícios e engenheiros de sistemas. Esta mudança do trabalho, então, é devida a três grupos de efeitos. O primeiro é a informatização do ambiente de trabalho, que insere “dados” entre o trabalhador e o produto, em que o operário, por exemplo, não manipula uma chapa de aço, mas os dados sobre o aço. Assim, sistemas informatizados oferecem serviços com o mínimo de intervenção humana e substituem o trabalho mental nos escritórios de nível médio. O segundo grupo é o da tecnologia, que torna os empregos obsoletos, pois substitui as mudanças relativamente lentas no trato com as “coisas” pelo mundo mais veloz dos dados. O terceiro é a tecnologia das comunicações como multiplicadora que interliga o mundo de tal forma que o tempo e o espaço não mais se colocam contra os efeitos da mudança. Tudo isto resulta em “deslocalização” do trabalho, em extinção do escritório pela existência de *fax* e *modem*, *laptops* e telefone celular. Há uma simplificação de produtos e dos processos de trabalho, para que tudo possa ser feito rapidamente, e a terceirização de serviços - para a limitação de cada fábrica àquilo em que têm competência.

“Velocidade”, “aceleração”, “turbulência” e “incerteza” são os atributos qualificadores desse “mundo sem empregos” dentro do qual as pessoas vão precisar de uma organização muito mais “flexível” para trabalhar. Os empregos tradicionais inibem a “flexibilidade” e uma pronta resposta às ameaças e oportunidades de um mercado “rapidamente mutante”. Por isto, muitas organizações transferem suas tarefas mais importantes a trabalhadores sob contrato, temporários, ou a vendedores externos. O que é necessário, então, tanto para as “organizações pós-emprego” quanto para cada um em particular é “capacidade de vergar e não quebrar-se, de prontamente abrir mão do que está superado e aprender o novo, de recuperar-se rapidamente da decepção, de viver com elevados níveis de incerteza e de encontrar segurança interiormente, mais do que externamente” (Bridges, 1995:65).

¹⁷ Bridges refere-se especialmente aos norte-americanos.

“Empregabilidade”, ao lado da “aprendizagem”, são assim as principais categorias que qualificam e capacitam cada um a sobreviver nesse mundo escorregadio, ao mesmo tempo novo e diferente, desenvolvendo “capacidades atraentes e atitudes de que qualquer empregador possa precisar em diferentes momentos”. São capacidades, antes de tudo, de cada um desenvolver “elasticidade” e “flexibilidade”, a fim de proporcionar um novo tipo de segurança, porque se estará preparando para o mundo do trabalho no futuro. Isto é, um mundo em que o mercado foi radicalizado e ampliado, expressando as relações dos indivíduos através da troca de habilidades e capacidades. Se toda e qualquer situação de trabalho tornou-se uma situação de mercado, a conclusão lógica é que cada um deve-se ver como um negócio. A sociedade deixa de existir como mediadora entre as relações sociais para dar lugar ao mercado de livre troca entre seres independentes e autônomos. Do mesmo modo, como não há empregos a serem mantidos, o desemprego torna-se um termo sem significado.

A mesma variável determinante de novas tecnologias de informação, originando mudanças, se desenvolve de outro modo, com resultados opostos. Basta dizer que o “fim dos empregos” é descrito por Rifkin como um “Réquiem para a classe trabalhadora”, vivenciando níveis crescentes de estresse em ambientes de trabalho com alta tecnologia e crescente insegurança no trabalho. Trata-se do outro lado, aquele das “vítimas do progresso tecnológico”, de história de “vidas perdidas” e “sonhos abandonados”. As novas práticas de produção enxuta e as novas e sofisticadas tecnologias de automação empurram os trabalhadores para uma “morte lenta” pois não sabem quando elas atingirão seu próprio escritório ou seu local de trabalho, arrancando-os do que pensavam ser um emprego seguro e arremessando-os no exército de reserva de trabalhadores contingenciais, ou pior, para a fila de desempregados (cf. Rifkin, 1995).

Como alternativa a esse *ethos* utilitário do mercado, que comanda o “fim dos empregos”, estaria o ideal em construir o “Terceiro Setor”, expressão que designa a prestação de serviços na “economia social”: associações e organizações comunitárias de ajuda aos pobres, desamparados, imigrantes, organizações sem fins lucrativos para preservar tradições, praticar a participação democrática, prestar serviços terapêuticos e religiosos.

“A visão do terceiro setor oferece um antídoto muito necessário ao materialismo extremo que tanto dominou o pensamento industrial do século XX. Enquanto os trabalhadores no setor privado estão motivados

pelo ganho material e encaram a segurança em termos de maior consumo, os participantes do terceiro setor são motivados pelo serviço ao próximo e encaram a segurança em termos de relacionamentos pessoais, fortalecidos e de um senso de assentamento na comunidade terrestre maior” (Rifkin, op.cit.,p.70).

Interessante observar que a idéia de totalidade, referida à sociedade, é ampliada em favor de uma *totalidade indivisível*, “uma entidade viva constituída de formas infinitas de vida reunidas em uma comunidade” (op.cit.). A lógica subjacente é a formação de grupos e solidariedades, provisórios ou não, guiados pelo princípio de participação e relacionamento, primeiro com os que estão próximos e, depois, com a comunidade humana e biológica maior, até abarcar a comunidade orgânica da terra. Ao invés da problematização de novas relações entre o próximo e o distante, guiada pela informação e desenvolvimento tecnológico, coloca-se a ênfase na renovação de vínculos comunitários, para os quais “cada um deve dar e encontrar o máximo de si”. Através da renovação destes vínculos seria possível transcender os limites estreitos do nacionalismo, pela radicalização da idéia de “comunidade global”, distinta da globalização, característica da variante da Mutaçao em Açao.

Para concluir, é necessário retomar as principais reflexões através das quais os saberes organizacionais se colocam como podendo e devendo ser pensados. Elas estão ancoradas em dois pilares centrais, fundamentais e indissociáveis um do outro. O primeiro é constituído por uma “tematização da modernidade” em geral, tentando responder às inquietações quanto aos inúmeros efeitos provocados por esse modo societário sobre a vida social e sobre o trabalho. O segundo pilar, às vezes confundido com o primeiro quando se estabelecem relações de causalidade, é constituído pela tematização da profunda influência da ciência e da tecnologia nas organizações industriais e outros domínios da vida humana.

Quanto ao fio da problematização da modernidade e seus efeitos, todas as variantes apontam, de um modo geral, para inquietações frente à valorização e à tendência de generalização de um modo societário guiado pelo modelo das organizações econômicas, ao privilégio da lógica formal e instrumental e à excessiva confiança na tecnologia e na especialização. O que se problematiza é a predominância do ideal iluminista de emancipação e da autonomia humana, sobre a natureza e sobre todas as formas

de subjugação política e econômica, pelo uso da razão universalista, que é condição prévia para a modernidade e para uma sociedade baseada no modelo liberal democrático¹⁸.

¹⁸ É exatamente sobre estas duas questões, envolvidas na tarefa dupla de dominação efetuada pela política e pela ciência e tecnologia, identificada pela simetria entre a “queda” do socialismo - representada pelo queda Muro de Berlim, com suas conseqüências sobre o capitalismo - e as conferências sobre o estado global do planeta, ambas ocorridas em 1989, que Bruno Latour arma seu argumento em torno da crítica à Grande Divisão, efetuada pela “constituição moderna”, que separou, em seu sistema de representação, a natureza e a cultura.

¹⁹ Além da reestruturação econômica que Harvey descreveu como “especialização flexível” (cf. cap 3), Coriat, 1994, atribui essa reviravolta ao fascínio despertado pelas técnicas japonesas de organização do trabalho, conhecidas entre nós pelos métodos veiculados pela Qualidade Total. Fenômeno de difusão internacional, observado de maneira geral desde 1980, tem múltiplas causas: a) esses métodos são, “em seu princípio”, portadores de um modo de extração de ganhos de produtividade correspondentes às normas atuais de concorrência e competição pela diferenciação e qualidade entre firmas do capitalismo atual; b) o que há é uma “importação” ou “imitação” das recomendações particulares, mais do que a transferência do sistema complexo que constitui a firma japonesa. Sob o pretexto da “japonização”, o que está em causa é, com freqüência, a pura e simples “individualização” das relações de trabalho; c) o questionamento da divisão do trabalho da qual este modelo procede, pela construção sistemática de uma “flexibilidade interna”, aparece como em harmonia com algumas das demandas e necessidades sociais que não cessaram de se manifestar nas empresas há uns vinte anos” (*op.cit.*,p.165).

Como conseqüência, há desestabilização da crença otimista no desenvolvimento das ciências e da tecnologia, o segundo pilar apontado, que assume um impacto particular no universo pesquisado, devido a adesão à crença nas “infinitas” capacidades de intervenção no mundo industrial, a elas atribuídas. Deste modo, os saberes organizacionais colocam-se frente aos limites desse desenvolvimento tecnológico, elegendo-o como um objeto de reflexão mais profunda e, ao mesmo tempo, enfatizando os inconvenientes da super especialização, da fragmentação dos saberes e da separação das ciências da natureza. Apontam também para as contradições implicadas no desenvolvimento tecnológico e científico, pela constatação de que os aspectos benéficos trazidos pela ciência vêm sempre acompanhados de efeitos nocivos.

A exigência de compreensão do mundo social e das organizações industriais através “abordagens multidisciplinares”, “interdisciplinares” e “transdisciplinares” adotada pelos saberes organizacionais é vista como um forma de “colisão” com os “conceitos da clássica arquitetura” do trabalho nas empresas, como uma “reviravolta na relações de trabalho do tipo taylorista e fordista”¹⁹. No entanto, a base fundamental, ponto de sustentação e elo ligando os diferentes significados do trabalho é uma situação que poderia ser denominada como individualização das relações de trabalho. Seus mecanismos parecem aprofundar os meca-

nismos disciplinares de controle estudados por Foucault (1977), pois a ênfase recai não sobre uma sujeição constante, impondo relações de obediência e de utilidade por métodos de controle coletivo da organização do trabalho, mas sobre um desempenho centrado num tipo de controle individual que enfatiza a “responsabilidade pessoal”, a “iniciativa” e a “autonomia” no desempenho das funções. São mecanismos construídos para incentivar a qualificação profissional para a ocupação de diferentes posições de uma família ocupacional, para criar “polivalência de funções”, incentivar o “aprendizado” de habilidades que independam da área de especialização, ampliar o raio da ação profissional e ocupar funções diversas e sucessivas dentro de uma mesma empresa. Essas expressões da individualização das relações de trabalho, efetivadas em formas de coordenação entre as ações individuais e a empresa, podem ser vistas, portanto, como elos concatenados às diferentes representações que tematizam a centralidade do trabalho e a sociedade contemporânea, como pretendi expor aqui.

Referências Bibliográficas

- ARENDETT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1989
- BECK, Ulrich. **Risk society: towards a new modernity**. London, Sage Publications, 1992
- BOLTANSKI, Luc e THÉVENOT, Laurent. **Les économies de la grandeur**. Paris, Presses Universitaires de France, 1987
- BOLTANSKI, Luc. **La souffrance à distance: morale humanitaire, médias et politique**. Paris, Éditions Métailié, 1993
- *BOURDIEU, Pierre, 1993. **La misère du monde**. Paris, Seuil, 1987
- _____. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo, Perspectiva, 1974
- OLIVEIRA, Roberto C. **Sobre o pensamento antropológico**. Rio de Janeiro/Brasília, Tempo Brasileiro/CNPQ, 1988.
- CARPEAUX, Otto M. “Lendo e relendo Dante” In: **A divina comédia: inferno, purgatório paraíso**. Rio de Janeiro, Ediouro, s/d.
- *CASTEL, Robert. **A gestão dos riscos: da antipsiquiatria à pós-psicanálise**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1987
- _____. **Les métamorfoses de la question sociale: une chronique du salariat**. Paris, Fayard, 1995

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro, Revan/UFRJ, 1994

DODIER, Nicolas. **Les hommes et les machines: la conscience collective dans les sociétés technicisées**. Paris: Métailié, 1995.

DUARTE, Luiz Fernando D. . **Da vida nervosa entre as classes trabalhadoras urbanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

_____. “Formação e ensino na Antropologia social: os dilemas da universalização romântica”. In O ensino da Antropologia no Brasil: temas para uma discussão. **Revista da ABA**. Rio de Janeiro, março de 1995

DUARTE, Luiz Fernando D. e GIUMBELLI, Emerson A. . “As concepções cristã e moderna da Pessoa: paradoxos de uma continuidade” In: **Anuário Antropológico/93**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1995

DUARTE, Luiz Fernando D. e VENANCIO, Ana Teresa A. . “O espírito e a pulsão: o dilema físico-moral nas teorias da Pessoa e da cultura de W Wundt” In: **Mana Estudos de Antropologia Social** Vol 1, n 1. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1995.

_____. **O individualismo: uma perspectiva da ideologia moderna**. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo, Martins Fontes, 1995

_____. “Le dualisme de la nature humaine et ses conditions sociales” In G Filloux(Ed), **La science sociale et l’action**. Paris, PUF, 1970.

FERRY, Luc. **Homo aestheticus: l’invention du goût à l’âge démocratique**. Paris: Bernard Grasset, 1990

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1995.

_____. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis, Vozes, 1984.

HOBBSAWM, Eric J.. **A era dos extremos**, São Paulo, Cia das Letras, 1995.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos**. Rio de Janeiro, Ed. 34, 1994.

LEWONTIN, Richard C. e LEVINS, Richard. “Evolução” In: **Orgânico/inorgânico – evolução**. **Enciclopédia Eunaudi** 6:234-87. Lisboa, Imprensa Nacional, Casa da Moeda, , 1995.

LODGE, David. **Terapia**. São Paulo, Scipione Cultural, 1997

MARTIN, Emily. **Flexible bodies. Tracking immunity in american culture from the days of polio to the age of aids.** Boston, Beacon Press, 1994.

MONOD, Jacques. **O acaso e a necessidade.** São Paulo: Europa-américa, 1972.

OLIVEIRA, Roberto C. **Sobre o pensamento antropológico.** Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1988.

SIMMEL, Georg. "Group expansion and the development of individuality" In **Levine(Ed) On individuality and social forms.** Chicago, The University Press, 1971

Referências Bibliográficas dos Saberes Organizacionais.

ADIZES, I. **Gerenciamento as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoa, na vida familiar, nos negócios e na sociedade.** São Paulo, Pioneira, 1995.

_____. **Os ciclos de vida das organizações.** São Paulo, Pioneira, 1990.

AUBERT, Nicole & GAULEJAC, Vincent de. **Le coût de l'excellence.** Paris, Seuil, 1991.

BERGER, P. L. **A construção social da realidade.** Petrópolis, Vozes, 1985.

_____. "Algumas observações sobre o problema do trabalho" In: **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, FGV/Editora, 1983

BETTIGNIES, H.-C. **The management of learning: lessons from Japan.** Insead e Stanford University, mimeo. (s/d)

BOFF, L. **Nova era: a civilização planetária.** São Paulo, Ática, 1994.

BRANDÃO, D.e CREMA, R. **O novo paradigma holístico.** Sumus Editora, 1991.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos.** Makron Books, 1995.

BROKA, Bruce e BROKA, Suzanne M. **Gerenciamento da qualidade.** São Paulo, Makron Books, 1994

CAMPOS FALCONI, Vicente **Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira.** Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni - UFMG, Bloch Editores, 1990.

_____. **TQC: controle da qualidade total(no estilo japonês).**

Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo, Cultrix, 1982.

CHANLAT, J F. "Por uma antropologia da condição humana nas organizações". In Chanlat, J F(coord) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1993

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro, UFRJ/Revan, 1994.

CREMA, Roberto. **Análise Transacional centrada na Pessoa...e mais além**. São Paulo, Ágora, 1985.

DAVENPORT, Thomas H. "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM" In **Planning Review**, may/june, 1993.

_____. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro, Ed. Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo, Pioneira, 1992.

_____. **As novas realidades**. São Paulo, Pioneira, 1989.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1993.

ENRIQUEZ Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997

_____. "Imaginário social, recalçamento e repressão na organizações". In **Tempo Brasileiro** 36/37. Rio de Janeiro: 1974

_____. "L'entreprise comme lien social: un colosse aux pieds d'argile" In **L'entreprise: une affaire de société**. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992

_____. "O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica" In **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, Vol 37. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997a.

_____. **Vida psíquica e organização**, mimeo, (s/d)-

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: sedução & carisma**. Tese

de doutorado em Administração da EAESP/FVG. São Paulo: mimeo, 1997

HAMMER, Michel e JAMES, Champy. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HANDY, C. **A era da irracionalidade ou a gestão do futuro.** Portugal, Cetop, 1992

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo, Edições Loyola, 1993

HOBSBAWM, E. **A era dos extremos.** São Paulo, Cia das Letras, 1995

HODGETTS, Richard M; LUTHANS, Fred e LEE, Sang M. **New paradigm organizations: from total quality to learning to world-class.** Mimeo, s/d.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização.** Civilização Brasileira, 1996.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo, Pioneira, 1990.

KENNEDY, Paul. **Preparando para o século XXI.** Campus, 1993.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo, Perspectiva, 1987.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

LE, GOFF, Jean- Pierre. **Le mythe de l'entreprise.** Paris, Éditions La Découverte, 1995

MARCH, James e SIMON, Herbert **A Teoria das organizações.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 1981.

MILLS, Quinn. **O renascimento da empresa.** Campus, 1993.

MORGAN, Gareth.. **Imagens da organização. São Paulo, Atlas, 1996.**

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1987.

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

NAISBITT, J. **Paradoxo global.** Rio de Janeiro, Campus, 1994.

OFFE, Claus. **Disorganized Capitalism**. Cambridge, Polity Press, 1985.

RIFKIN, Jeremy. **O fim do emprego**. Makron Books, 1996

SAINSAULIEU, Renaud. "Changer l'entreprise, une affaire de société"
In **L'entreprise: une affaire de société**. Paris: Presses de la Fondation
Nationale des Sciences Politiques, 1992.

SENGE, Peter M.s/d. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da
organização de aprendizagem**. São Paulo, Editora Best Seller/Círculo do
Livro.

THUROW, Lestes. **The future of capitalism**. Morrow, 1996.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro, Record

_____. **A terceira onda**. Rio de Janeiro, Record, 1980.

_____. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro, Artenova, 1980.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing: reformulando e
redimensionando sua empresa para o futuro**. São Paulo, Makron
Books, 1992.

_____. **Rethinking: repensando as corporações. Reengenharia
e Gestão de Mudanças**. São Paulo, Makron Books.

WEIL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio**. Ed.
Rosa dos Tempos, 1991.

WOOD Jr., Thomaz. **Mais leve que o ar: gestão empresarial na era
de gurus, curandeiros e modismos gerenciais**. São Paulo, Atlas, 1997.

Regina Coeli Machado e Silva

Professora da graduação e do
mestrado em Letras da UNIOESTE,
doutora em Antropologia Social.