

# CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

[cadernosebape@fgv.br](mailto:cadernosebape@fgv.br)

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Araujo Misoczky, Maria Ceci; Vecchio, Rafael Augusto  
Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar  
Cadernos EBAPE.BR, vol. 4, núm. 1, marzo, 2006, pp. 1-11  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228063003>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## *Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar*

### *Thinking experimentally: from Barnard's fable to the adventure of other possibilities of organizing*

Maria Ceci Araujo Misoczky \*

Rafael Augusto Vecchio \*\*

#### *Sobre a prática*

Passamos a vida lutando com demônios que a própria vida criou.

A única maneira de derrotar tais demônios é parar de criá-los.

Mas, já que estão criados, a melhor maneira de parar de criá-los é derrotá-los.

(CACASO)

#### **Resumo**

Neste artigo, partimos da necessidade de adotar uma relação crítica com a tradição do que conhecemos como estudos organizacionais, considerando que é preciso lembrar de onde viemos para poder discernir para onde estamos indo, e para formular caminhos alternativos no nosso fazer acadêmico. Tomamos um clássico – As funções do executivo, de Chester Barnard, adotando uma postura lúdico-terapêutica, para não sermos sufocados por ele. Assim, apresentamos um conto a respeito de uma fábula – a fábula sobre a ligação intrínseca e transcendente entre cooperação e organização, destacando os aspectos de moralidade nela contidos. Depois, realizamos algumas reflexões em nosso esforço para encontrar/desenvolver perspectivas que permitam descobrir possibilidades de mudança na prática, bem como no modo como pensamos sobre as organizações.

Palavras-chave : Organização; alternativas de Organizar

#### **Abstract**

We got started from our necessity to adopt a critical relationship with the tradition of what we know as organizational studies, considering that it is imperative to remember where we came from to make it possible to discern where we are going to, and to formulate alternative ways for our academic endeavors. In this essay we have put a classic – Chester Irlwing Barnard's *The Functions of the Executive* – under the spot. And we have done it by assuming a ludo-therapeutic instance so as not being suffocated by him. Thus, we tell a tale about a fable: the fable about the intrinsic and transcendental liaison between co-operation and organization, highlighting the moral aspects therein. Afterwards, we have done some reflexive thinking along our search for finding/developing perspectives which might conduct to possibilities of changes in the practice, as well as in the way we think about organizations and organizing.

Key-words: Executive functions, organizations, alternatives for organizing, Chester Barnard.

\* Doutora em Administração. Docente da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS.. Endereço: Escola de Administração/UFRGS – Av. Washington Luis, 855 – Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90010-460. E-mail: mcaraujo@ea.ufrgs.br.

\*\* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Professor Substituto da Escola de Administração da UFRGS.. Endereço: Rua Ávai 1111/502 – Centro – Porto Alegre – RS – Brasil – CEP: 90050200. E-mail: ravecchio@ea.ufrgs.br.

Artigo recebido em outubro de 2005 e aceito para publicação em novembro de 2005.

## Introdução

Um dos fatores mais frustrantes no campo da administração é a incapacidade da maioria de seus personagens de aceitar a provocação para pensar a possibilidade de que possam existir arranjos organizacionais e políticos diferentes dos atuais. Uma das causas dessa incapacidade está na aceitação acrítica de discursos e prescrições que compõem a tradição teórica dos estudos organizacionais. Tornam-se, então, necessárias algumas provocações no sentido de questionar essas pressuposições assumidas como se fossem verdades. Como indicam Jones e Surman (2002), um futuro diferente não virá sem críticas. Porém, a que tipo de crítica nos referimos quando tomamos como objeto textos “clássicos” dos estudos organizacionais? Essa crítica tem mais a ver com “uma reimaginação do passado e, sendo assim, com a reconfiguração das possibilidades da prática hoje. Trata-se de adotar uma relação crítica com a tradição do que conhecemos como estudos organizacionais. Não para destruí-los, nem com mórbida fascinação, mas com uma promessa de que algo diferente emerja dessa reconfiguração do passado (JONES e SURMAN, 2002, p.190)”.

Por clássicos, consideramos trabalhos de exploração humana que têm um status privilegiado em face das explorações contemporâneas no mesmo campo (ALEXANDER, 1989). Kilduff e Dougherty (2000) defendem que se estude os clássicos tendo em vista que estes moldaram o mundo em que vivemos e ajudaram a criar o próprio fenômeno que estudamos. Estudá-los amplia nossas alternativas teóricas, mas a adoção acrítica de suas suposições pode mutilar a mudança, o desenvolvimento e o pluralismo.

*Para atingir o pluralismo e a mudança é necessário desafiar a hegemonia e a interpretação convencional de textos tomados como incontestáveis. [...] Ao revisitá-los os clássicos nos lembramos de onde viemos, discernimos mais claramente aonde estamos indo e formulamos mais caminhos alternativos de pesquisa. (KILDUFF e DOUGHERTY, 2000, p.2)*

Por outro lado, é preciso cuidado com a nocividade da hipertrofia do sentido histórico. Nietzsche (1999) alerta para o risco de um certo grau de insônia, de ruminação histórica que faz mal para a vida, que prejudica o ser vivo, seja ele um indivíduo, um povo ou uma civilização. Diante desse perigo, é preciso desenvolver a força do presente, de tal modo que ela seja capaz de digerir o passado, de transformá-lo, em vez de ser plastada por ele (PELBART, 2003).

*Nietzsche sublinha que a vida, ao privilegiar o presente, opera uma seleção, uma parcialidade, uma ignorância necessárias. Ela dá mostras de uma injustiça em relação ao passado, que é precisamente a justiça do presente, da imediatidade, do querer e do desejo [...]. Não é a memória que faz do homem o homem, mas um certo esquecimento, diferente, no entanto, do esquecimento animal. [...] Há um misto de falta de escrúpulos, de inconsciência, de cegueira, de injustiça com o que precede, de tal modo que o único direito que esse instante reconhece é o direito daquilo que deve agora nascer. Ou seja, direito do futuro: a justiça do futuro. (PELBART, 2003, p.188)*

Nietzsche (1999) despreza o fatalismo, a aceitação do que é porque assim deve ser, porque não há alternativa, porque a história manda, o que implica em curvar-se diante dela e enterrar-se com ela. Por isso é preciso denunciar os tipos de história que abortam o que é novo, o que está em vias de nascer, mesmo (ou exatamente por) que o novo ofenda o que existe. A interpretação do passado deve ser, então, uma limpeza de terreno para o que se está construindo. Um tempo fundador deve poder desembaraçar-se de uma tradição, deve poder se livrar da obrigação de curvar-se ao assim foi, deve fazer com que o passado possa nutrir a vida (PELBART, 2003).

Esse é precisamente o espírito deste artigo. Mais adiante, apresentamos um conto a respeito de uma fábula, categoria literária cuja principal característica é um relato que, necessariamente, contém uma pauta moral. A fábula escolhida é aquela em que Barnard (1971) afirma a ligação intrínseca e transcendente entre cooperação e organização. O conto, narrativa breve que apresenta uma situação imaginária, é uma forma lúdico-terapêutica de retomar esse clássico sem ser sufocado por ele. Convidamos, então, o leitor a mergulhar no conto intitulado *A fábula de I*, e que o faça com o coração e a mente abertos à brincadeira e ao prazer. Aqueles mais sisudos, certamente o considerarão um desrespeito, quase uma blasfêmia. Alguns dirão: “Pobre Barnard, de novo!”. Certamente, estarão lembrando as traquinagens de Calás e Smircich (1991) que desconstruíram “As funções do executivo” apontando como o discurso da moralidade se sobrepõe ao discurso do desejo. Todos, os que se

deixarem levar e os que se sentirem incomodados, provavelmente perguntarão: “afinal, aonde isto nos levará?” Não temos resposta imediata para essa questão. O sentido desse artigo é exatamente o de abrir possibilidades de respostas.

Compartilhamos o desejo de explorar outras possibilidades de estudo que não estejam contidas nem na perspectiva majoritária – que trata as organizações como entidades discretas e identificáveis que podem ser examinadas independentemente do seu contexto social –, nem na “perspectiva crítica convencional da teoria organizacional convencional”, que trata das condições para que ocorram ajustes marginais reformando excessos de repressão (CARTER e JACKSON, 2004, p.109). Nossa objetivo, como estudiosos das organizações, é o de encontrar/desenvolver perspectivas que nos permitam contribuir para transformações na prática, bem como no modo como pensamos as possibilidades de organizar. Nesse sentido, nos orientamos pelos conselhos de Motta (1990):

- de que o trabalho teórico precisa estar relacionado com a tarefa prática de descobrir as possibilidades de mudar o sistema burocrático capitalista em que vivemos;
- de que não podemos falar sobre novos fatos sem falar sobre novas teorias, que, por sua vez, precisam ser constantemente alimentadas por novas práticas;
- de que essa tarefa inclui prestar atenção a novas formas de relações sociais que estão criando condições para a emergência de uma sociedade em que a dicotomia entre diretor/dirigido, condutor/conduzido e controlador/controlado seja superada e suprimida; e
- de prestar atenção a formas de organização utilizadas por grupos sociais autônomos como uma condição para construir uma sociedade livre e não-hierárquica, onde a diferença seja respeitada e o pluralismo seja uma prática.

Este artigo se organiza a partir dessa perspectiva. Adiante, temos o conto sobre a fábula, nosso acerto de contas com um dos textos que mais influenciam nosso pensar sobre as organizações. Posteriormente, retomamos as reflexões que apenas esboçamos nessa introdução, delineando alguns caminhos teóricos e práticos que podem ser explorados para dar conta da tarefa que tão claramente Motta (1990) nos indicava.

### A fábula de I<sup>1</sup>

O dedilhar sôfrego e inspirado na máquina de escrever já havia dado lugar ao desfrute recompensador do vinho e do charuto, quando o vibrar do assoalho de madeira nobre denunciou uma súbita correria em direção à varanda. Após vários dias em que os passeios no lago, as caminhadas na floresta e as subidas à montanha ocorriam em meio a certa frustração, eis que o cessar dos ventos daquela tarde traria o anúncio de que o cenário ansiosamente aguardado enfim se compunha. Para alegria dos hóspedes do chalé de inverno dos Barnard, neve, finalmente. Da janela de seu escritório, Chester Barnard,<sup>2</sup> entre um gole e uma baforada, acompanhava a euforia incontida de seus familiares que, a essa altura, já corriam em direção ao jardim. Sorrido, observava com especial atenção seus netos. A tão esperada nevasca coincidira com o término de um árduo trabalho, dedicado aos pequenos herdeiros e desenvolvido durante os intervalos de sua concorrida agenda.

Com dedicação e entusiasmo, Chester Barnard concretizara um desejo há tempos cultivado, relacionando a um antigo passatempo – contar histórias de terror. Ao longo de muitos invernos, adentrando noites, primeiro com os filhos, depois com os netos, o senhor Barnard preenchia as frias madrugadas com contos horripilantes, para êxtase da meninada e desespero dos pais. Por isso, as férias de fim de ano eram motivo de imensa expectativa: quais seriam os casos sombrios que o vovô Chet teria reservado? Diversos autores renomados do gênero do pavor haviam sido apresentados, de modo que a criançada

<sup>1</sup> Tentamos descobrir a que nome corresponde o I em Chester I. Barnard. Incapazes de descobrir, usamos essa letra como inspiração para o nome do sábio, personagem da fábula narrada no conto, mudando apenas o tipo de fonte. Assim, o mistério do I se transformou no sábio I. Aqueles que não têm a versão completa do Word podem perder essa configuração. Nesse caso, acreditam, trata-se de um inesperado I, em fonte “gothicg”.

<sup>2</sup> Todas as referências ao longo do conto, e da fábula, são de *As funções do executivo* (Barnard, 1971). Para não truncar a leitura, optamos por mencionar, entre parênteses, apenas o número das páginas de onde as mesmas se originam.

memorizara nomes, elegera ídolos. Mas, dessa vez, uma surpresa os aguardava. Chester Barnard havia escrito sua própria fábula de horror.

Tão logo se deu por encerrado o jantar, a garotada se dirigiu apressadamente ao salão principal, já preparado para o tradicional evento. Lareira acesa, bebidas quentes, guloseimas, cobertores espalhados pelos sofás e tapete junto ao fogo. À medida que os lugares iam sendo tomados, era possível ouvir os cochichos acerca da curiosidade em descobrir qual seria a história a ser narrada. Nomes preferidos começaram a ser citados, primeiro em murmúrios, em seguida em gritos impulsionados por bocas cheias de doces e chocolate quente, numa fantástica demonstração de familiaridade com os principais autores do tema:

- Queremos Descartes! Queremos Newton! Queremos Bacon! Queremos Hobbes!

Chester Barnard, motivado pela ânsia infantil, respirou fundo, tomou coragem e se dirigiu à sua poltrona levando as boas novas:

- Netos queridos, trago-lhes uma novidade! Apesar da minha grata admiração pelos clássicos que vocês com muita propriedade lembraram, a história desta noite tem origem em nosso século, em nossos dias!

- Ehhhhh!!! – manifestou-se o público mirim, para então adequar os pedidos à comunicação do vovô - Queremos Taylor! Queremos Ford! Queremos Fayol!

- Amados netos, que alegria escutar essa respeitosa saudação a esses mui generosos senhores! Mas acomodem-se... nessa noite não há espaço para outros escritores. A fábula a ser contada é da autoria deste que vos fala! Eu, Chester Barnard!

- Ohhhhhh... - houve um princípio de silêncio boquiaberto, quebrado por novos gritos, ainda mais ressonantes - Vovô Chet! Vovô Chet! Vovô Chet!

A sabedoria infantil rapidamente assimilara a novidade, associando-a à inevitável influência que os senhores mencionados nos coros anteriores exerceram sobre o avô, que diversas vezes demonstrara sua reverência aos mesmos. Portanto, os sustos, o pânico, o choro e o ranger de dentes estavam garantidos ...

Chester Barnard, que decididamente não era homem de meias palavras, nem tampouco inclinado a postergações desnecessárias, imediatamente deu início àquela que seria a noite dentre as noites de terror.

- Era uma vez um tempo em que os homens viviam perdidos em seus desejos e emoções, em que seus líderes não encontravam formas de ordenar e regular, de tornar a vida em comunidade, seguindo os preceitos inquestionáveis do deus *K*, previsível e regrada. Um sábio, preocupado com a confusão e incerteza que imperavam, dedicou-se a estudar como os líderes deveriam agir para garantir a cooperação, a comunicação e, principalmente, que todos os homens aceitassem como seus os propósitos ditados por seus líderes. Para ajudar no seu processo de elaboração, *I*, o sábio, imaginou uma utopia, que denominou organização formal (ou, simplesmente, a organização) e que definiu como ‘um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas.’ (p.94). O sistema, a que *I* deu o nome de organização, ‘é um sistema composto das atividades dos seres humanos. O que faz dessas atividades um sistema é o fato dos esforços de diferentes pessoas serem coordenados. Por essa razão, seus aspectos significativos não são pessoais. Eles são determinados pelo sistema, tanto quanto à maneira, ao grau e ao tempo. Muitos dos esforços dos sistemas cooperativos são facilmente caracterizados como impessoais. [...] Embora as pessoas sejam agentes da ação, a ação não é pessoal. Suas características são determinadas pelas exigências do sistema, ou do que quer que domine o sistema.’ (p.97)

- De qualquer coisa que o domine? - perguntou um dos meninos, com os olhos arregalados - Mesmo que essa coisa tenha objetivos malévolos?

- Certamente que sim! – afirmou vovô Chet – Segundo nosso sábio, a organização suga as forças, ‘as energias que só são encontradas nas pessoas’. ‘Essas energias só se tornam forças quando são deduzidas de resultados concretos.’ (p.96). Quando essas energias, esses esforços se coordenam na organização, ‘cria-se algo de novo no mundo, quer maior, ou menor, ou diferente, em quantidade e em qualidade, em relação a qualquer coisa presente na soma dos esforços.’ (p.99). Para *I* o que torna a organização boa, moral, é a capacidade do seu líder de fazer com que as pessoas se comuniquem entre si e desejem contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum. Para que isso ocorra é indispensável a ‘crença de que o propósito pode ser levado avante’, ou seja, a disposição para cooperar. O problema é que, segundo *I*, essa não é uma disposição natural das pessoas. Para que a disposição se instale é preciso ‘auto-renúncia, abdicação do controle da conduta pessoal, despersonalização da ação pessoal’. Tudo em nome do ‘avançar juntos’. ‘As atividades não podem ser coordenadas, a menos que haja antes a disposição para fazer de um ato pessoal uma contribuição para um sistema impessoal de ações, sistema em que o indivíduo desiste do controle pessoal do que ele faz.’ (p.103). Para isso, continuava elocubrando *I*, ‘temos que distinguir claramente entre propósito da organização e motivo individual [...] o motivo individual é, necessariamente, uma coisa interna, pessoal, subjetiva; o propósito comum é, necessariamente, uma coisa externa, impessoal, objetiva’. (p.107)

O pavor que se instalara entre os ouvintes estava evidenciado na palidez, nas mãos trêmulas, nas pernas dormentes. Vovô Chet caprichara... Mesmo com o flagrante impacto de sua narrativa, Chester Barnard não se conteve e continuou.

- A disposição para cooperar não pode se desenvolver sem um objetivo para a cooperação. Tal objetivo *I* chamou de ‘o propósito’. No entanto, estava claro para o nosso sábio, que um propósito não incentiva a cooperação, a menos que seja aceito por aqueles cujos esforços são indispensáveis para constituir a organização. Aqui entra, finalmente, nas reflexões de *I*, o papel do líder. Cabe a ele fazer com que a realização do propósito da organização se torne, para as pessoas, uma fonte de satisfação pessoal. ‘Uma organização pode, pois, assegurar os esforços necessários para sua existência, quer pelos estímulos objetivos que proporciona, quer mudando os estados mentais’. (p.151)

O salão estava sitiado! Rostos se desfiguraram, a saliva tornou-se árida, as articulações dos dedos dos pés, dos tornozelos e joelhos endureceram. O fato de aquelas crianças constituírem uma platéia calejada no que diz respeito a histórias de terror não amenizou a intensidade com que Chester Barnard, ao externalizar seu talento oculto, chocara seus netos. Vovô Chet proporcionara aos fãs do horror experiências indescritíveis ao ressaltar, incisivamente, que a individualidade é nociva à organização e que esta, uma vez consolidada como estrutura formal, concreta e objetiva, adquiria condição de superioridade em relação ao ser humano, tão sujeito à subjetividade, temível composição abstrata portadora das incertezas, ameaçadoramente incontrolável. Controle, aliás, era o procedimento padrão narrado com exaltação por Chester Barnard que, valendo-se de eufemismos (afinal, queria tão somente assustar a criança) defendia com veemência o necessário caráter controlador de qualquer organização que pretendesse perdurar.

Os gemidos pela sala, bem como os pedidos para que a história fosse prematuramente encerrada (ritual inseparável do prazer daqueles que se deleitam com narrativas de terror), estimularam Chester Barnard que, agora, alcançava a parte referente às ações de fortalecimento do controle, medidas que garantissem a submissão das pessoas ao ‘propósito’ e, portanto, garantissem os ‘esforços essenciais cooperativos’ para manter ‘a organização’.

- Depois de muito refletir, *I* chegara à conclusão de que a efetiva incorporação das pessoas à organização não dispensaria providências agressivas, como a coerção – sanções disciplinares, retaliações de âmbito social, ameaça de perda de emprego, bem como práticas de convencimento mais sutis, como a ‘racionalização da oportunidade’ e a ‘imposição de motivos’. Esses recursos são, segundo nosso sábio, indispensáveis para justificar o alicerce impessoal, despersonalizante e quase sagrado da organização objetiva, racional, como pressuposto indispensável à sobrevivência coletiva. Trata-se de promover o aniquilamento do ser e a universalização da organização fria e pragmática como necessários, hipervalo-

rizando o relativo progresso material como recompensa à renúncia a aspirações próprias. Mudar estados mentais, garantir a subserviência, exigindo, ao mesmo tempo, a disposição voluntária para a submissão.

Tez amarelada, respiração vaga, ombros inclinados à frente, abdômen sobressaltado. O público de Chester Barnard colecionava sensações até então desconhecidas, confirmando o credenciamento de vovô Chet como autor de histórias aterrorizantes.

- Como já havia dito, um dos objetivos das formulações de *I* era recomendar como os líderes deveriam se comportar para garantir o domínio, sobrevivência e perpetuação, a expansão da organização. Para que este exerça seu papel com autoridade, é preciso que seja um exemplar relevante da ‘moral’. Ou melhor, um dos seus principais requisitos deve ser a ‘criatividade da moral’, necessária em face das ‘tendências dispersivas dos indivíduos’, aos ‘motivos egoísticos da autoconservação e da auto-satisfação’, e à necessidade da ‘persuasão assegurando a adesão à organização e submissão às suas exigências’. A marca distintiva da responsabilidade do líder é que ela exige ‘não somente a acomodação ou conformidade com um código complexo de moral, mas também a criação de códigos morais para os outros. O aspecto dessa função mais geralmente reconhecido é o que se chama asseguramento, criação, inspiração da moral em uma organização. Esse é o processo de inculcar pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades à organização.’ (p. 252)

- Queridos netos, a fábula de *I* é sobre o profundo paradoxo e conflito que envolve a vida dos homens em face da necessidade de produzirem a submissão, no caso dos líderes, ou de se conformarem à submissão para poder sobreviver, no caso de todos os demais. ‘Livre ou coagido, controlando ou controlado, escolhendo ou sendo escolhido, persuadindo ou incapaz de resistir à persuasão, fonte de autoridade mas incapaz de negá-la, independente e dependente, nutrindo sua personagem e, ao mesmo tempo, despersonalizado [...]. Esperando dominar a Terra, mas sendo dominado pelo invisível – essa é a história do homem na sociedade’ (p.280) contada nessa fábula.

Como sabemos, uma fábula não dispensa um argumento moral. Assim, antes de encerrar, a contragosto mas pressionado pelo adiantado da hora, vovô Chet apresenta, então, a moral da história, reproduzindo as sábias palavras de *I*:

- ‘Essa história reclama, finalmente, uma profissão de fé. Eu acredito no poder da cooperação dos homens de livre arbítrio para levar os homens livres a cooperar; porque apenas na medida em que escolham e decidam trabalhar juntos, eles poderão completar a plenitude do desenvolvimento pessoal, porque somente na proporção em que cada um escolhe e aceita uma responsabilidade, pode entrar na comunhão dos homens da qual provém os mais altos propósitos do procedimento individual ou cooperativo. [...] A expansão da cooperação e o desenvolvimento do indivíduo são realidades mutuamente dependentes.’ (p.280)

Ninguém conseguiu dormir naquela madrugada! A individualidade tratada como ameaça, a organização suprimindo a subjetividade e o desejo, a despersonalização como algo benéfico e indispensável à vida em comunidade e à cooperação, a obsessiva busca pelo controle e superação das incertezas, os métodos de persuasão, o progresso material como atenuante às ações em prol da fragmentação dos anseios pessoais autênticos, a moral que é criação do líder e não um valor baseado em alguma referência de bem comum, e o papel avassalador da liderança na manipulação das mentes e no uso da força para garantir a ‘disposição’; todos os principais elementos da fábula sinistra de *I* ecoaram de tal forma junto aos netos de vovô Chet que a intervenção das mulheres da família mostrou-se imprescindível, a fim de se evitar que as demais noites que as férias reservavam fossem também percorridas em exaustiva vigília insone por meninos e meninas aterrorizados. Conduzidas pela ancestral sabedoria feminina, mães, tias, irmãs e criadas foram ao encontro das crianças, transmitindo tranquilidade e afeto, reiterando que tudo não passava de devaneios do vovô, resultantes de uma educação desencantada, racional e lógica, e da vida em um ambiente profissional mercantil, competitivo, desumano. Para compensar, vovô encontrava refúgio em histórias de terror.

A repercussão daquela noite acarretaria transformações nos pequenos herdeiros da família Barnard. Os ídolos de escritos soturnos foram superados. Os meninos iniciaram ali um tímido mas duradouro processo de desenvolvimento interior, dando atenção à criatividade e aos aspectos sensíveis da vida, o que culminaria, anos mais tarde, em uma ruptura com os padrões estabelecidos. Assim se formaram filósofos, poetas, professores, artistas, homens de espírito livre, indivíduos buscadores. As garotas, por sua vez, prepararam-se à investidura em carreiras até então proibidas às mulheres. Através do delírio de vovô Chet havia ficado clara a lacuna a ser preenchida nas relações organizacionais. Dessa forma, as meninhas assustadas de outrora tornaram-se contestadoras declaradas dos modelos político-econômicos dominantes, participantes em movimentos sociais emancipadores, em organizações baseadas na autêntica cooperação e na valorização das realizações pessoais, sempre mantendo a atitude receptiva, integradora e favorável à vida, que lhes concerne enquanto mulheres.

Chester Barnard acompanhou a transição dos netos à distância, um tanto surpreso, é verdade, mas sempre respeitando os caminhos escolhidos.

Curiosamente, seu livro de terror fracassou no mercado correspondente. Porém, a sugestão de alguns amigos foi aceita e, amparado por sua trajetória exitosa na Fundação Rockefeller e na New Jersey Bell Telephone Company, vovô Chet redirecionou o público-alvo de sua obra, relançando-a como um livro voltado para a gestão e para as pessoas que coordenam, ou melhor, que gerenciam, ou ainda melhor, que controlam. *As funções do executivo* tornou-se um referencial livro-texto em escolas de administração, fonte de consulta constante por décadas. Tornou-se, enfim, um clássico!

De maneira paradoxal, o dia de seu nascimento foi também o de sua ruína, já que a propagação das idéias e ações de seus netos – impulsionadas a partir do contato com a fábula de *I* naquela noite memorável – aliadas a vários outros movimentos surgidos no planeta na segunda metade do século XX, condenou essa obra de horror, retrato da realidade político-econômica de um passado que não deve voltar, à obscuridade no século XXI.

Mas vovô Chet não foi esquecido! A cada fim de ano, o chalé de inverno dos Barnard reúne os netos de seus netos para passeios no lago, caminhadas na floresta e subidas à montanha. Nas noites junto à lareira, nada de Descartes, Newton, Skinner ou qualquer outro autor de obras de terror. Nas noites junto à lareira, cantos, dança, sorrisos e brindes... à neve e à revolução desencadeada pelo vovô Chet.

---

### De uma utopia a outras tantas utopias

*Chamaremos utópicas somente as orientações que transcendem a realidade e que, ao serem postas em prática, tendem a destruir, parcial ou completamente, a ordem das coisas existentes em uma determinada época. (MANNHEIM, 1950, p.179)*

A definição teleológica de organização como coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas para atingir objetivos comuns e metas explícitas – através da divisão do trabalho e das funções, bem como da hierarquia de autoridade e responsabilidades –, como se encontra expressa na fábula de Barnard (1971), toma um tipo de organização, a organização empresarial, como sinônimo de organização. Pensa em empresa quando escreve organização. De acordo com Solé (2003), ao reduzir a idéia de organização a uma organização peculiar (a empresa), os teóricos cometem um ato de reducionismo que é, por sua vez, inerente à racionalidade teleológica moderna.

Como pensar uma concepção aberta de organização que não pressuponha a idéia de objetivo, de missão, de projeto, de finalidade; que não seja prisioneira do espírito moderno? Como pensar que organização não implica sempre organizar, no sentido tradicional de ordenar? Como pensar que uma organização humana pode ser desordenada e, mesmo assim, viável (SOLÉ, 2003)? Como pensar, nos termos tantas vezes citados de Cooper e Burrell (1988, p.106), “a produção da organização em vez da organização da produção”?

Para começar, é preciso “romper com a definição dominante de organização como uma função administrativa econômica circunscrita (a organização)”, que funciona como “um metadiscorso legitimador da idéia de que a organização é uma ferramenta social e uma extensão da agência humana, um órgão auxiliar do homem.” (COOPER e BURRELL, 1988, p.92 e 196). Em vez disso, recuperar o papel “performativo”, ver o organizar como um processo de construir objetos em constante modificação.

Outra necessária superação está em deixar de tomar a organização formal como objeto dos estudos organizacionais, como tão claramente colocado na fábula de Barnard (1971). Da perspectiva majoritária, não é a organização como tal que demanda análise, mas seu caráter formal –o que é adequado, metódico e oficial. O que é formalmente organizado adquire, como na fábula, a virtude de uma ordem moral. Segundo Cooper e Burrell (1988), isso se deve ao fato de que no modernismo a ênfase é sempre na busca pela autoridade racional como base para a boa ordem moral. Assim, quando o informal ameaça transgredir o formal, torna-se o imoral.

A analogia desenvolvida por Burrell e Dale (2002) ajuda a compreender esse fenômeno. Os autores tomam a imagem do jardim e da jardinagem para criticar o esforço de controle que domina a concepção majoritária de organização. Assim como no jardim, trata-se de enfrentar as tendências à desorganização: a supressão do selvagem e do daninho exige a ordenação, os limites, que cada coisa esteja exatamente em seu lugar, que tudo seja previamente concebido e planejado. Para que isso se efetive é preciso a vigilância e o controle permanentes; em outras palavras, é preciso o gerenciamento. No outro lado, no mundo que precisa ser contido se encontra a “espiritualidade, a fecundidade, o prazer, a alegria, a surpresa e a imprevisibilidade da natureza, mesmo quando jardinada.” (BURRELL e DALE, 2002, p.109). Assim, exatamente como na fábula de Barnard (1971), o esforço de organizar é o esforço de assegurar princípios e axiomas morais, obscurecendo o imperfeito e o incerto. Esses, contudo, são sempre preservados pela humanidade. Aliás, essa inevitabilidade é reconhecida por Barnard (1971) quando ele explicita a necessidade de controlar a criação e disseminação de organizações informais dentro das formais – modo que as pessoas encontram para preservar seus sentimentos de integridade pessoal. Nesse sentido, é preciso concordar com ele em seu receio de que, sem controle, esses impulsos incontroláveis ameaçariam a organização.

Ao manifestar sua preocupação com as organizações informais, Barnard (1971) coloca em evidência uma das forças do poder transformador. Ele relaciona o surgimento e a manutenção das organizações informais com premissas à sobrevivência da vitalidade dos homens e mulheres dentro da organização formal.

Eis a palavra: vitalidade! Que modelo, que características, que forma de atuação se dá no interior das relações informais que garantem a vitalidade – esse estado de profunda e completa união com si mesmo, com os outros e com seu contexto –, a essência de um viver pleno, a força, a disposição propriamente dita (não a disposição servil da fábula), o tônus necessário à realização, à criação? Aqui, outra possibilidade de ruptura: deixar de lado a definição de organização informal como mera forma de atenuar as agressões do sistema e de manter a humanidade dos seus membros, recuperando a potência expressa no medo da sua existência. O que os assusta é exatamente o que nos interessa, para que possamos começar a ver formas não mutiladoras de organizar.

Em busca de referenciais, podemos recorrer às utopias anarquistas. Reedy (2002) é um dos autores do campo dos estudos organizacionais que faz essa trajetória, opondo utopias gerenciais a utopias anarquistas. Estas exploram a maneira como as comunidades podem se organizar e, ao mesmo tempo, preservar-se sem hierarquia e autoridade. Além disso, defendem os princípios da diversidade, da diferença e do voluntarismo contra a ditadura das normas e ortodoxias. Recorrer às formulações dos anarquistas é uma forma de prática política

*que nos ajuda a conceber como ‘boas’ organizações e comunidades podem ser não-gerenciadas, constantemente renegociadas, e existirem somente para satisfazer as necessidades de seus membros, oferecendo uma contra-atração ao sedutor paraíso vendido pelo gerencialismo recente. (REEDY, 2002, p.171)*

Dentre nós, Tragtenberg (1996), defensor intransigente da liberdade como valor, já havia feito essa trajetória. Afirmado que a autogestão tem uma importância que é, simultaneamente, social, política e individual, Tragtenberg (1986) aproximava as concepções de autonomia e de autogestão, afirmando que elas significam a integração do econômico com o político, afastando o tecnocrata administrador e o político profissional. Autonomia

opõe-se à heterogestão, característica das sociedades regidas por relações de dominação e desigualdade. Nesse sentido, suas formulações nos fazem entender o capitalismo não apenas como um modo de produção, mas também uma forma histórica e particular de heterogestão social.

Reedy (2002) deixa claro que, no ideário anarquista, é rompida uma das características centrais da concepção majoritária de organização: a relação meios/fins regida pela lógica da eficiência.

*Os meios são sempre fins sendo atingidos. Daí, as táticas tipicamente anarquistas de experiências comunitárias, desobediência civil, protestos, resistência passiva etc., que tão freqüentemente parecem não levar a qualquer resultado, mas que, por si mesmas, são um desafio aos modos dominantes de pensar.*

Existem diversas indicações, especialmente, no seio dos movimentos por justiça global, de uma retomada do anarquismo como filosofia política e forma de organização de luta. A esse respeito basta olhar para o nosso próprio continente, os casos do zapatismo mexicano e dos piqueteiros argentinos, para perceber esse fenômeno. Quanto aos que preferem ver os sinais vindo dos países centrais, é aconselhável darem uma olhada nas manifestações anti-sistêmicas recentes, bem como nas reflexões que alguns autores vêm fazendo a esse respeito (PARKER, 2002a; GRAEBER, 2002).

Continuando nossa busca por referenciais, encontramos a filosofia de Deleuze, sozinho ou em sua frutífera parceria com Guattari. Ela nos abre enormes possibilidades, desafiando os princípios da teoria organizacional majoritária, bem como de sua crítica convencional, além de oferecer uma agenda rigorosa e complexa para pensar as relações sociais e organizacionais (MISOCZKY, 2003; CARTER e JACKSON, 2004).

Uma das contribuições de Deleuze e Guattari (1983) está na consideração de que o equilíbrio e a estabilidade são transitórios e ilusórios, só podendo ser artificialmente sustentados – novamente, a função indispensável do controle e do gerenciamento, para a manutenção da ordem. Em vez disso, através da imagem do rizoma, nos indicam a exploração da organização descentralizada, não-hierárquica e não-arborescente, que se define unicamente pela circulação constante, em um estado permanente de vir a ser, de constituir-se.

Se seguirmos o pensamento de Deleuze, de modo contrastante com o senso lógico, reconheceremos que existem inúmeras zonas de indeterminação que acompanham, secretamente, muitas formas de organização, e com as quais o pensamento tem uma relação estreita. No entanto, um pensamento que experimenta em vez de julgar (RAJCHMAN, 2000). Assim, em vez de prescrever, de catalogar ou de analisar, tendo como referência algum parâmetro contra o qual se testa o ajustamento, trata-se de cartografar novas e surpreendentes forças e formas, algumas que sequer somos capazes de supor, que têm o sabor do desconhecido e do incerto, que ainda não estão catalogadas, definidas, pela versão oficial da história.

A adoção das concepções de Deleuze para realizar estudos organizacionais propiciaria um olhar para a aventura da organização dos sujeitos e da sociedade, e também para perceber formas contemporâneas de agenciamento. O poder seria visto como o poder de ser afetada. É claro que essa organização aberta precisa ser distinguida das estruturas verticais da ordem. Por organização se deve, então, compreender um processo contínuo de composição ou decomposição, por meio de encontros sociais e agenciamentos. Isso não significa dizer que as instâncias da verticalidade não são formadas. Significa afirmar que possuem uma determinação estritamente imanente e são, portanto, suscetíveis de reestruturação, reforma ou destruição. Dispositivos estruturam a ordem social de cima para baixo, agenciamentos constituem os mecanismos de organização de baixo para cima (MISOCZKY, 2003). Assim, poderíamos desenvolver nossa capacidade de pensar e agir de modo afirmativo, em vez de continuar fazendo-o de modo reativo, passivo e negativo. “Reconhecendo nossa relação imanente com o social, isso se disseminaria pela sociedade, oferecendo outros modos de pensar sobre a organização, baseado em uma infinidade de possibilidades e potencialidades” (CARTER e JACKSON, 2004, p.123), e de fazê-lo, seguindo as formulações de Deleuze, sempre com a potência gerada pela alegria que se encontra na ação coletiva.

*Paixões alegres são a precondição da prática. A alegria do encontro é, precisamente, a composição de dois corpos em um corpo novo e mais poderoso. [...] A alegria da afecção ativa não é mais contingente*

*de um encontro casual; a alegria que tem por suporte a noção comum é a alegria que retorna. Esse é o processo prático que encarna os mandatos éticos de Deleuze: tornar-se alegre, tornar-se ativo.*

*[Deleuze] coloca a multiplicidade da organização contra a multiplicidade da ordem, e os agenciamentos da potência contra os dispositivos do poder. (HARDT, 1996, p.181-182)*

Trata-se, então, segundo as possibilidades levantadas por Pelbart (2002), de experimentar o pensar e o fazer que propiciem novas modalidade de agregação, de criação de sentido, de trabalho, de valorização e autovalorização; de podermos ver, compreender e disseminar a idéia de redes e organizações autônomas, que eventualmente se cruzam, deslocam-se, infletem ou rivalizam com as redes dominantes, que pela sua própria existência produzem a alegria do novo e apontam para a possibilidade de outras práticas de organizar.

---

### Algumas considerações ... para encerrar, provisoriamente ...

*A relação entre utopia e a ordem existente manifesta-se como uma relação dialética. Isso significa que toda época permite que surjam (em grupos sociais diretamente situados) as idéias e valores que contêm, em forma condensada, as tendências não realizadas que representam a necessidade de cada época. Esses elementos intelectuais convertem-se, então, em materiais explosivos capazes de destruir a ordem vigente. Esta gera utopias que, por sua vez, derrubam a ordem vigente, preparando a próxima ordem existencial. (KARL MANNHEIM, 1950, p.185)*

Vivemos um tempo em que o gerencialismo de mercado é apresentado como uma utopia em realização que não permite pensar alternativas. O argumento inevitável nesse cenário só poderia ser tautológico: as alternativas não são possíveis porque não funcionam.

*Existe uma clara história de progresso aqui, uma história que pode ser contada em termos de um certo tipo de inevitabilidade. Seja contada como adaptação evolucionista, teoria da complexidade e de sistemas, liberalização do livre mercado, gerencialismo da terceira via, seja como a marcha incessante do espírito humano, o ponto é que alternativas utópicas são, na pior das hipóteses, distopias, porque elas não vão (e não podem) funcionar. (PARKER, 2002b, p.3)*

De acordo com essa narrativa, tudo o que não funcionou até agora não poderá existir no futuro.

Nosso desejo ao escrever este artigo foi, exatamente, o de recusar essa história, e de abrir espaço para outras narrativas. Para isso, brincamos/exorcizamos um dos nossos ancestrais fundadores – Chester Barnard, nosso querido vovô Chet em sua fábula sobre a utopia da organização que controla, eliminando a força vital dos seres humanos a ela submetidos. Adiante, procuramos luzes para orientar nossa busca de outros olhares sobre o tema do organizar. Reconhecemos que estamos no início de uma caminhada, de um projeto acadêmico que se mistura com nosso modo de estar no mundo. Temos, porém, algumas certezas. Uma dela é a convicção de que é necessário abrir espaços para pensar a mudança e a autenticidade no campo dos estudos organizacionais. E de que, desse modo, como indicava Motta (1990), estaremos contribuindo com nosso fazer pesquisa e teoria para que mudanças ocorram na prática das relações sociais. Para isso, precisamos pensar a organização fora dos limites da organização possível – “visualizar a organização utópica faz com que ela pareça mais possível” (REEDY, 2002, p.186). Trata-se de um convite ao uso da imaginação, da emoção e do artístico; de desenvolver um gênero de trabalho acadêmico que integre “a crítica rigorosa com uma sensibilidade estética que, por sua vez, permita julgamentos sobre a validade do que escrevemos, a partir da experiência cotidiana”, a partir da abertura do nosso escrever para um público mais amplo (REEDY, 2002, p.187).

No nosso caso, além desses aspectos que são compartilhados por todos aqueles que percebem o mundo em que vivemos, suas organizações e o estudo sobre elas, como indesejáveis e, mesmo, absurdos, é preciso ainda territorializar nossas reflexões. Por isso, precisamos mergulhar em algumas organizações que experimentam formas não-gerenciais de convivência em nosso contexto de formação social periférica, para a partir da vivência dessas práticas, alimentarmos nossas reflexões teóricas e podermos, assim, usar nosso fazer acadêmico como uma contribuição para novos agenciamentos e para a disseminação da esperança.

## **Referências**

- ALEXANDER, J. *Structure and meaning: rethinking classical sociology*. New York: Columbia University Press, 1989.
- BARNARD, C. I. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BURRELL, G.; DALE, K. *Utopiary: utopias, gardens and organization*. In: PARKER, M. (Ed.). *Utopia and organization*. Oxford: Blackwell, 2002. p.106-128.
- CACASO. *Lero-lero*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000.
- CALÀS, M. B.; SMIRCICH, L. *Voicing seduction to silence leadership*. *Organization Studies*, v.12, n.4, p.567-602, 1991.
- CARTER, P.; JACKSON, N. *Gilles Deleuze and Felix Guatarri*. In: LINSTEAD, S. (Ed.). *Organization theory and postmodern thought*. London: Sage, 2004. p.105-126.
- COOPER, R.; BURRELL, G. *Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction*. *Organization Studies*, v.9, n.1, p.91-112, 1988.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *On the line*. New York: Semiotext(e), 1983.
- GRAEBER, D. *The new anarchists*. *New Left Review*, n.13 p.61-73, 2002.
- HARDT, M. *Gilles Deleuze: um aprendizado de filosofia*. São Paulo: Editora 34, 1996.
- JONES, C.; SURMAN, E. *After organization studies*. *Ephemera*, v.2, n.3, p.186-192, 2002.
- KILDUFF, M.; DOUGHERTY, D. *Change and development in a pluralistic world: the view from the classics*. *Academy of Management Review*, v.25, n.4, p.777-782, 2000.
- MANNHEIM, K. *Ideologia e utopia: introdução à sociologia do conhecimento*. Porto Alegre: Editora Globo, 1950.
- MISOCZKY, M. C. *Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais*. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia, Anais.. : Anpad, 2003.
- MOTTA, F. C. P. *Organização e poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1990.
- NIETZSCHE, F. *Obras incompletas*. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- PARKER, M. *Against management*. Cambridge: Polity, 2002a.
- \_\_\_\_\_. *Utopia and the organizational imagination: outopia*. In: PARKER, M. (Ed.). *Utopia and organization*. Oxford: Blackwell, 2002b. p.1-8.
- PELBART, P. P. *Vida capital: ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.
- RAJCHMAN, J. *The Deleuze connection*. Cambridge: MIT Press, 2000.
- REEDY, P. *Keeping the Black Flag flying: anarchy, utopia and the politics of nostalgia*. In: PARKER, M. (Ed.). *Utopia and organization*. Oxford: Blackwell, 2002. p.169-189.
- SOLÉ, A. *L'entreprise: une invention Latine?* In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 11., 200, Salvador, Anais.. Salvador: SI-AGS/UFBA, 2003.
- TRAGTENBERG, M. *Reflexões sobre o socialismo*. São Paulo: Moderna, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Conciliação, neoliberalismo e educação*. São Paulo: Annablu, 1996.