



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

de Souza, Washington José; Dias de Oliveira, Marcos  
FUNDAMENTOS DA GESTÃO SOCIAL NA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: LEITURA E  
CRÍTICA AOS IDEIAS DE ROBERT OWEN  
Organizações & Sociedade, vol. 13, núm. 39, outubro-diciembre, 2006, pp. 59-76  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638288004>

- 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

# FUNDAMENTOS DA GESTÃO SOCIAL NA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: LEITURA E CRÍTICA AOS IDEAIS DE ROBERT OWEN

Washington José de Souza\*  
Marcos Dias de Oliveira\*\*

## RESUMO

Bas es históricas da Gestão Social são abordadas via idéias e experimentos de Robert Owen durante a Revolução Industrial. Sob o critério da *variedade típica*, Owen destaca-se em temas como qualidade de vida, cooperativismo, organização comunitária e ambiente, próximo, portanto, ao construído em pauta. São destacadas fragilidades comuns ao *Owenismo* e à Gestão Social por: adotarem idealizações do meio social e organizacional e não uma rigorosa reflexão do caráter das relações do Homem com o semelhante e com a natureza; articularem estratégias de gestão direcionadas à amenização de efeitos indesejáveis oriundos da relação social prevalecente, sem questionar as origens; oferecerem formato a elementos de gestão que, em essência, privilegiam a racionalidade substantiva, ao tempo em que conservam processos de trabalho e de vida que inibem – ou retardam – a efetiva emancipação humana. Em virtude dessas debilidades, exibem juízos fracionados e, assim sendo, não compõem um corpo teórico único e coerente.

## ABSTRACT

The paper approaches historical bases of Social Management using Robert Owen's ideas and experiments during the Industrial Revolution. Owen distinguishes himself, using the typical variety, by promoting quality of life, conceiving cooperativism, and tackling environmental and community organization issues, all close to current Social Management concepts. Some weaknesses found both in Owen's thought and the current Social Management are emphasized: they both start at the given stage of the social and organizational environment rather than considering a rigorous reflexion of men's relations with others and nature; articulate management strategies aimed at minimizing outcomes from the prevailing type of social relation without question its origins; provide an aesthetic coating to management elements that preserve the substantive rationality and work processes that prevent – or delay – an effective human emancipation. These weaknesses yield fractioned ideas and judgments which, therefore, do not result in a coherent and unique theoretical framework.

\*Prof. UFRN

\*\* Doutorando em Administração/Business School of Birmingham (Reino Unido)

## INTRODUÇÃO

Como resultado de pesquisa desenvolvida junto ao *International Management and Organizations Group* da *Birmingham Business School, University of Birmingham*, um mapa de fundamentos da Administração é aqui delineado, agrupando, sob uma perspectiva crítico-reflexiva, concepções que subsidiaram a discussão teórica do construto Gestão Social. A disposição adotada é similar àquela dos organizadores do *Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções* (CLEGG, S R; HARDY, C; NORD, W. R., 2001), quando admitem que, por mais que sejam incompletos, os mapas fornecem parâmetros essenciais na evolução de áreas científicas por indicar pontos de partida e direção para a inovação e o desenvolvimento do conhecimento, ainda que sujeitos a exclusão e viés.

A Gestão Social é tomada como o conjunto de estratégias e políticas organizacionais de promoção do bem-estar de indivíduos e coletividades, destinado à recomposição de elos de integração do Homem com o semelhante e com o ambiente, articulando, sob o ideal da emancipação humana, elementos de racionalidade substantiva à ação racional instrumental.

A investigação empreendida partiu do entendimento de que, não apenas fundamentos da Administração de empresas, mas, também, os primórdios da Gestão Social aparecem vinculados à Revolução Industrial. Se, por um lado, especialização, maximização de resultados e divisão de trabalho integram a experiência da fabricação de alfinetes, narrada por Smith (1904) em 1776, por outro, o cooperativismo, as discussões em torno das condições de vida da classe trabalhadora, o papel social da elite política e empresarial e a preocupação com o ambiente estiveram igualmente presentes naquele período (GRATELL, 1970).

Na sistematização do conhecimento em Administração, contudo, é escassa a adoção da História como base epistemológica, sendo este o espaço em que o texto encontra pertinência e importância. O intuito é contribuir para o debate acadêmico, nos domínios da Teoria da Administração e da Gestão Social, por meio do resgate de inovações sociais empreendidas em um período crucial do desenvolvimento econômico-social da humanidade que antecede e estabelece o surgimento da Ciência da Administração no Século XX.

É tendência na literatura no campo da Administração a ênfase na configuração estética de elementos de gestão, inibindo, dentre outros fatos, a leitura e o julgamento de contextos sócio-históricos e a compreensão de ideologias dos atores envolvidos. A constituição do campo científico da Administração é, assim, composta predominantemente por narrativas fracionadas, sendo exemplos típicos as experiências empreendidas por Taylor e Ford, no início do Século XX, nos Estados Unidos da América, e, mais tarde, aquelas empreendidas por Ohno e Toyoda, no Japão. Em razão desse caráter, Chevallier e Lorschak (1980, p. 17) reconhecem que a constituição da Ciência Administrativa é marcada por estilos:

[...] compósito, em virtude da heterogeneidade dos sucessivos contributos que a constituíram; compartimentado porque as correntes que a atravessam abordam o estudo da Administração com preocupações demasiado diferentes para poderem fundir-se espontaneamente numa disciplina integrada. O aspecto da fragmentação que daí resulta é ainda acentuado pela diversidade dos contextos nacionais em que a Ciência da Administração se desenvolveu e os quais lhe imprimiram orientações variadas em função das tradições e das circunstâncias específicas de cada país.

Idéia similar é debatida por Burrell (1999, p. 442) quando identifica, além da fragmentação da disciplina em escolas de pensamento, dois outros elementos: as diversas explicações de problemas diferentemente concebidos – deficiência de *explanans* compartilhados – e a natureza móvel do empreendimento administrativo. O autor, ao adotar os termos *explanandum* e *explanans* para se referir, respectivamente, a fenômeno a ser explicado e a quadro explanatório, registra que

os construtores teóricos das organizações vivem em metrópoles distintas e, assim sendo, a disciplina é global apenas em seus redutos de produção:

[...] a preocupação da Europa com propriedade, servidão, com falta de terras para as massas, com aristocracia e monarquia, com o peso absoluto da tradição, no início não era tão vivo e vibrante nos EUA. O que era visto na arena da administração, quando olhamos cuidadosamente, é a confrontação do Novo Mundo com o Velho. Como podem eles ter os mesmos pontos de vista sobre como administrar as pessoas sob seus domínios?

Partindo de diferentes suposições, os estudiosos das organizações constroem proposições em torno de uma mistura intercontinental e, por essa razão, tal como ocorre com produto de intercâmbio, ela convida a tentativas de compreensão da forma como opera.

Uma outra barreira epistemológica está relacionada ao caráter móvel do próprio conhecimento sistematizado, o que imprime ao conhecimento da Administração um estado de permanente (re)construção, uma vez constituído por diversas peças como um grande mosaico:

E esse sistema está continuamente em movimento: surgem novos elementos que alteram a compreensão do sistema, levando-nos a questionar, ao menos parcialmente, as certezas e crenças anteriores, gerando novos insights e momentos de compreensão, levando-nos a comparar e a buscar o entendimento em um nível cada vez maior (MOTTA & VASCONCELOS, 2002, p. 2).

Tais desafios estão postos ao conjunto da literatura no domínio da Administração e, em particular, a brasileira. Por isso, em obras nacionais relativas à Teoria da Administração – Silva (2002), Chiavenato (2000), Lodi (1987), Kwasnicka (1996), Motta (1986; 1998; 2002) e Maximiano (2000) –, não obstante o reconhecido mérito e a difusão acadêmica, a compreensão dos cenários sócio-econômicos que propiciaram o surgimento, por exemplo, do *taylorismo-fordismo* e do *toyotismo*, é inibida. Procedimento similar é adotado quando são abordadas experiências de gestão desenvolvidas durante a Revolução Industrial. É fato recorrente a restrição recuperação de contextos e dos efeitos das tecnologias surgidas, ou, ainda, das implicações posteriores daquele fenômeno na constituição da Ciência da Administração. Tais desafios e convenções, contudo, devem incrementar o debate acadêmico de modo a permitir que, gradativamente, se desvende a rica base movediça (CHEVALLIER; LORSCHAK, 1980) que caracteriza o campo da Ciência da Administração.

A alusão ao mérito das obras nominadas é necessária por se pretender, com o presente exercício teórico, registrar tendências gerais assumidas pelos construtores do conhecimento da Administração, indicando pontos de reflexão. Não raro, a literatura restringe a possibilidade de apreensão da conjuntura e das transformações ocorridas na estrutura social e, no âmbito específico da Administração, das condições gerais de trabalho e estratégias de resistência da classe trabalhadora. Como consequência dessa disposição acadêmica, as origens das intervenções no campo da Gestão Social, incluindo a Responsabilidade Social, a Qualidade de Vida no Trabalho, a Gestão Ambiental e o Terceiro Setor, aparecem, na literatura, ou descoladas ou, de outra forma, apenas precariamente vinculadas a ensaios pretéritos.

Na História, é oportuno destacar o valor das inovações empreendidas pelos atores da Revolução Industrial, especialmente nos aspectos econômico-administrativos, não obstante o reconhecimento de que os primórdios da Administração se encontrem em estratégias de comando dos exércitos medievais e de gestão implementadas nas construções das pirâmides do Egito e da Muralha da China ou, ainda, na organização da Igreja Católica. Dos fatos antigos, sobressaem a manipulação de elevados volumes de recursos, a decisão racional em relação a fins, a organização hierárquica e a coordenação e controle do desempenho de significativo número de pessoas no alcance de resultados. Aos pioneiros da Revolução Industrial coube, entretanto, o desafio de reunir estratégias e métodos diversos, até então conhecidos, em um só. Destaca Pollard (1968) que, da mesma forma

que os generais dos antigos exércitos, tais pioneiros controlaram uma massa de pessoas, mas, sem dispor de instrumentos legais de coerção. Da mesma forma que os construtores das pirâmides, alcançaram resultados a partir da decisão racional, mas, foram além, controlando custos e tornando os produtos finais competitivos para venda. Da mesma forma que os antigos mercadores, empregaram capital, porém, incorporado ao trabalho, transformado em fator de produção e em ferramenta de mudança tecnológica. Por fim, administraram adversidades inerentes ao contexto social da época e resistências ao desenvolvimento do capitalismo industrial emergente.

Partindo, pois, da premissa de que a Revolução Industrial é espaço privilegiado para o resgate de fundamentos da Administração, após a exposição da metodologia do estudo, de caráter histórico, o texto traz linhas gerais do contexto e da natureza do fenômeno em pauta. Na sequência é traçada a trajetória de Robert Owen, acompanhada por uma síntese de ideais que permitem a vinculação de noções da Gestão Social à agenda nacional contemporânea. Por fim, são enumeradas fragilidades teóricas do pensamento e do construto analisados.

## ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Apesar da ampla literatura a respeito da Revolução Industrial e das experiências de Owen, em particular, não se pode afirmar o mesmo no tocante à abordagem integrada de ambos tomando como objeto de estudo o mapeamento da gênese da Gestão Social. Em virtude desse fato, a pesquisa empreendida na *Birmingham Business School* retomou a História para reunir iniciativas pioneiras úteis à conexão de idéias hoje abordadas, no domínio da Administração, como Gestão Social. Não se trata, porém, de resgatar, reconstituir ou reproduzir a História das invenções e dos atores da Revolução Industrial, ou, dos seus efeitos políticos, sociais e econômicos na íntegra.

É fato que, a cada geração, esse fenômeno atrai um novo grupo de estudiosos, sendo vasta a produção literária no passado e no presente (SARGANT, 1860; SMITH, 1904; ENGELS, 1920; HOBBSAWN, 1962; TANN, 1970; SMITH, CHILD & ROWLINSON, 1990; MOKYR, 1999). Se novas leituras surgem, tal ocorrência se dá não em virtude de novos elementos merecerem esclarecimentos, ou para corrigir erros de leituras pretéritas, ou, ainda, simplesmente porque uma nova geração lê a História a partir de um determinado conjunto de pressupostos. Novas leituras ocorrem, sim, porque a cada momento são buscadas respostas para diferentes questões (POLLARD, 1968), o que, na presente pesquisa, abrangeu:

- de que forma conceitos emergentes no campo da Gestão Social se pronunciavam em meio a inovações empreendidas na Revolução Industrial, ao se adotar como base o pensamento de Robert Owen?
- que estratégia metodológica torna possível a sistematização contextualizada de fundamentos do construto Gestão Social, disseminados em terminologias como Responsabilidade Social Corporativa, Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão Ambiental e em todo o conjunto das iniciativas solidárias, genericamente denominado de Terceiro Setor?

No intuito de estabelecer um recorte que permitisse, por um lado, verticalidade, e, por outro, resposta objetiva às questões acima, um primeiro desafio metodológico foi posto: definir o procedimento para selecionar iniciativas pioneiras de Gestão Social, considerando a extensão no tempo e a herança das inovações surgidas no período. A variedade típica – *typical variety* – anteriormente adotada por Smith, Child e Rowlinson (1990), em *Reshaping Work: the Cadbury Experience*, revelou-se útil por admitir: a) o delineamento de perfis de sujeitos; b) a demarcação de espaços; c) a exposição de cenários; d) a caracterização de objetos e descrição de especificidades; e e) a indicação de interfaces entre o específico e o genérico.

Com base nesse critério, dentre os inovadores sociais da Revolução Industrial, o nome de Robert Owen (1771-1858) aparece intrinsecamente vinculado ao domínio da Administração e, em especial, ao campo do que hoje se denomina Gestão Social. É oportuno registrar que outros nomes poderiam ser tomados, pois, no período, vários empreendedores aparecem alinhados a iniciativas similares, dentre os quais, Theodosia Crowley e Richard Crawshay (WALLACE, 1982). Contudo, conforme discussão adiante, além da sagacidade na gestão financeira e da produção, literatura da época (SARGANT, 1860) e posterior (POLLARD, 1968) destacam, ainda na esfera privada, iniciativas sociais de Owen na promoção da qualidade de vida do trabalhador. Owen tratou, também, de temas relativos à esfera pública, numa perspectiva próxima ao que hoje se denomina de Gestão Ambiental e de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentado - DLIS. Além disso, a designação como variedade típica está vinculada ao fato de Owen ser referenciado como *Pai do Cooperativismo*, o que o aproxima do Terceiro Setor, e de haver aplicado recursos provenientes dos negócios na constituição do centro educacional *New Institution*, o que contemporaneamente seria uma fundação privada sem fins lucrativos - Terceiro Setor - e/ou uma intervenção de Responsabilidade Social Corporativa.

O quadro traçado, portanto, está circunscrito à experiência particular de um inovador social da Revolução cuja trajetória, pelas razões acima apontadas, é suficiente à obtenção do resultado final esperado. Tal recurso metodológico foi empregado em virtude da amplitude do fenômeno no tempo e no espaço e da riqueza das inovações técnicas e sociais desenvolvidas.

A Gestão Social, na forma como se apresenta na literatura, envolve um diversificado conjunto de intervenções patrocinado tanto pela iniciativa privada, quanto pelo poder público e por organizações sociais sem fins lucrativos. Assim, a tentativa de definição do construto, ou dos conceitos que o integram isoladamente, está sujeita a obstáculos. Não obstante esse desafio, o conteúdo abordado em um dos tópicos adiante retrata a substância do pensamento de Owen, sintetizada no Quadro 1, em consonância com a agenda corrente da Gestão Social no Brasil. Na exposição foi mantida a sequência dos dois textos de Owen tomados como referência: *A New View of Society* e *Report to the County of Lanark*.

Tanto na formulação de Owen quanto contemporaneamente, não é tarefa simples estabelecer limites entre os temas do construto Gestão Social, o que torna possível o emprego de outros artifícios metodológicos, sem prejuízos à validade do esforço teórico. Em virtude da imediação de substância de conceitos como Responsabilidade Social, Qualidade de Vida, Terceiro Setor e Gestão Ambiental, o recurso selecionado tem caráter pontual, mediante o entendimento da sua validade na determinação de coesão e objetividade à exposição.

## CONTEXTO E NATUREZA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Nos Séculos XV e XVI, a atividade econômica no Reino Unido concentrava-se na terra, tendo sido este o espaço de absorção de viajantes de outras partes da Europa, o que fez crescer o fluxo de metais preciosos, elevando preços, estimulando a industrialização e fortalecendo a economia em termos monetários. Tal expansão nos negócios e o simultâneo incremento da circulação monetária acarretaram o aparecimento de instituições financeiras e de crédito. Assim, no Século XVII, a criação do *Bank of England* (1694) fez crescer as relações capitalistas e um novo tipo de empreendedor emergiu da antiga classe constituída pelos aventureiros mercantis. Não obstante a existência de máquinas, nas escassas e pequenas unidades fabris, a madeira, a água e o vento eram as fontes de energia conhecidas.

A expressão Revolução Industrial é usualmente empregada para assinalar mudanças sociais e econômicas que marcam a transição de um modo de vida



centrado em atividades estáveis na agricultura e no comércio, para um outro centrado na velocidade das descobertas mecânicas e no emprego de máquinas complexas em amplas instalações fabris, submetendo o campo à cidade. Esse período está compreendido entre as metades dos Séculos XVIII e XIX.

No início, cinco ramos alcançaram maior destaque (POLLARD, 1968): a atividade mineral; a metalurgia associada às demandas de engenharia; os investimentos e contratos públicos em equipamentos para as forças armadas, para a construção de estradas, ferrovias, docas, portos e canais e para a oferta de gás; e a atividade têxtil, que toma papel central e cujo crescimento traz à tona os primeiros problemas relacionados à gestão da produção em larga-escala, em unidades fabris.

Embora tenha a atividade têxtil, a partir de meados do Século XVIII, assumido papel decisivo no desenvolvimento industrial, outras atividades ditaram a transformação socioeconômica da época. O desenvolvimento de unidades fabris, contudo, ocorreu por motivos diversos. Para Gras (1930), no caso da indústria têxtil, a necessidade de articular um conjunto variado de máquinas e a conseqüente demanda por energia determinaram o porte do setor. Em outros casos, como naquele narrado por Smith (1904), relativo à fabricação de alfinetes, a demanda por pessoal para gerenciar e manter a disciplina foi o fator determinante do crescimento. No geral, a pressão do crescimento adveio da necessidade de se obter grau competitivo de eficiência em uma economia em expansão (POLLARD, 1968).

Dentre as primeiras grandes companhias britânicas, fundadas em período anterior, a *Mines Royal* e a *Mineral and Battery Works*, de 1568, se apresentam como exemplos de negócios, desenvolvidos sob condições favoráveis de monopólio legal que, segundo Pollard (1968), utilizou inovações técnicas com a ajuda de mão-de-obra estrangeira habilitada, além de capital abundante. Em contexto de facilidades, uma série de problemas, como desonestidade, negligência, malversação de recursos públicos e alcoolismo por parte dos gestores, ocorreram.

Ainda segundo Pollard (1968), vigoravam dois diferentes padrões econômicos: o primeiro direcionado à formação de sociedades anônimas na busca do lucro fácil, via monopólio, sem qualquer preocupação com a eficiência, prejudicando o interesse público; outro, inerente à direção das grandes corporações, voltava-se para fraudes e gratificação dos gestores, prejudicando o interesse dos proprietários. Embora fossem essas práticas comuns, o quadro geral dos negócios no Reino Unido nos Séculos XVII e XVIII continha outras iniciativas. De acordo com Unwin (1927), o fervor das desilusões da especulação e da ganância egoísta dos monopólios ofuscava o triunfo de empreendimentos honestos.

De fato, no início do Século XVIII, a expansão da população e da riqueza demandou mais e melhores mercadorias. No processo produtivo, o uso do carvão mineral viabilizou o advento do vapor, cuja invenção foi fator decisivo à Revolução Industrial como fonte de energia.

Como primeiras atividades industriais de impacto, a fiação e a tecelagem do algodão foram favorecidas por uma série de invenções, dentre as quais, o moinho d'água como fonte de energia, por Richard Arkwright em 1769; a fiação, por James Hargreaves, patenteada em 1770; a lançadeira de tear, por John Kay em 1733; a espula para confecção de fio, por Samuel Crompton (1779); e o tear a vapor, por Edmund Cartwright, patenteado em 1783. A disponibilidade de vasta quantidade de carvão e ferro no Reino Unido e proximidades foi fator decisivo no rápido desenvolvimento do setor industrial têxtil e, posteriormente, dos demais.

As minas do início do Século XVIII cresceram em importância e o *Black Country* – cuja denominação está vinculada à proliferação de fumaça –, nos arredores de Birmingham, despontou no cenário econômico ao tempo em que Lancashire e Yorkshire se tornavam grandes centros têxteis no mundo. O número e o porte das unidades fabris cresceram demandando infra-estrutura. No ramo do transporte, a partir do início do Século XVIII, investimentos foram destinados à construção de canais e, na seqüência, de ferrovias, após a invenção do engenho da locomotiva a vapor, em 1803, por Richard Trevithick.

É, portanto, nesse contexto embrionário, que surgem os primeiros desafios de gestão em unidades fabris de produção em larga-escala e, também, iniciativas que, mais tarde, motivaram a sistematização do pensamento da Administração. O fato administrativo, tanto nos ramos da mineração e da construção civil quanto nas primeiras atividades industriais (metalurgia, química e têxtil), estava centrado na tomada de decisão relativa ao recrutamento, seleção e capacitação do trabalhador, à gestão contábil-financeira e à logística de produção, envolvendo a divisão do trabalho, a eficiência, a ordem e o controle. Tal conteúdo, descartadas as transformações estéticas, constitui, hoje, a essência da Ciência Administrativa.

## A TRAJETÓRIA DE VIDA DE ROBERT OWEN

Nascido em 14 de maio de 1771, a infância e juventude de Owen, em Newtown, Montgomeryshire, região do norte do País de Gales, coincide com a súbita e vasta expansão dos processos de manufatura do algodão no Reino Unido. Filho de um agente de correios que detinha um pequeno comércio, quando criança tinha paixão pela leitura e, aos sete anos, havia recebido toda a instrução possível daquele tempo e lugar. Por volta dos oito, a partir da familiaridade de um adolescente que estudava em Oxford, com quem costumava caminhar pelos bosques de Newtown, Owen adquiriu sensibilidade para a beleza da natureza. Aos nove, deixou a escola, após um período atuando como monitor, e foi trabalhar como vendedor em uma loja, sem remuneração, conforme supõe Sargent (1860).

Após tutela provisória de um irmão, ao final de seis semanas passou a viver com a família McGuffog, em Stamford, aos dez anos. O mestre McGuffog, que havia começado a vida como vendedor ambulante e economizado algum dinheiro, mantinha loja comercial com ampla reputação de vender produtos de elevado padrão de qualidade a preços baixos. Tratava-se de homem honesto, metódico, liberal e de bom coração. No período de quatro anos, Owen foi introduzido ao mundo dos negócios, tendo sido esta experiência de grande valia para a sua trajetória particular de vida (SARGANT, 1860).

Aos quatorze anos, mudou-se para Londres e trabalhou em loja comercial, estabelecida para vender mercadorias sob preços populares e que, por essa razão, possuía elevado número de clientes. A jornada era longa, iniciada às oito da manhã e, em alguns períodos do ano, estendida até às duas da manhã seguinte. Pouco tempo depois, mediante proposta de melhor salário, foi para Manchester, lá permanecendo na atividade de vendedor até os dezoito anos.

O rumo empreendedor tem início a partir do convite para a constituição de uma sociedade, o que aguçou a ambição de Owen. De imediato, contraiu empréstimo junto a um irmão em Londres para a abertura de uma fábrica de máquina de fição, sob acordo de rateio de metade do lucro. Quarenta homens foram contratados para trabalhar em madeira, ferro e bronze. Owen ficou encarregado pela administração financeira e contábil do negócio.

Um ano depois, desfez a sociedade e abriu fábrica própria, tendo desistido do negócio no ano seguinte para trabalhar como administrador para o rico empresário Drinkwater. Tratava-se de empreendimento experimental na fição do algodão, com quinhentos trabalhadores. Owen teve, aos vinte anos, de encontrar respostas para problemas que envolviam compra de matéria-prima, produção e fição do algodão, pagamento de salários, venda do produto final e gestão contábil-financeira. Nesse momento, a experiência adquirida em Stamford mostrou-se importante, tanto pelo zelo à honestidade e à ordem, quanto pela familiaridade com fábricas de excelência em qualidade – habilidades agora exigidas.

Após análise do sistema de produção, Owen aprimorou a maquinaria propiciando a fabricação de um tipo de fio com espessura até então desconhecida. A satisfação do milionário com o trabalho do jovem administrador resultou no convite para a composição de sociedade da qual participariam, também, dois filhos. Ficou acordada a distribuição eqüitativa de  $\frac{1}{4}$  do lucro por sócio e o uso da marca Owen nas mercadorias manufaturadas.



O progresso no sistema fabril e a constatação da integridade moral e da habilidade nos negócios levaram o milionário Drinkwater a propor a Owen o casamento com sua filha. Mediante a recusa de Owen, a sociedade foi desfeita. Owen, contudo, ficara conhecido pelas inovações promovidas na fiação do algodão o que, na opinião de Sargant (1860), se torna a fonte de sua fortuna. Outra leitura, entretanto, indica que fatores distintos explicam a fortuna de Owen. Para Pollard (1968), como vantagem competitiva, Owen foi hábil em conquistar a cooperação dos empregados. Pagou-lhes salários atrativos – política distante daquela em vigor – de forma que o seu sucesso pode ser creditado à capacidade de manejar técnicas administrativas que foram, naquela época, completamente diferentes das experiências dos pioneiros da nova forma de organização social. Assim, quando Owen se mudou de Manchester para New Lanark, dispunha de uma compreensão dos processos administrativos da gestão fabril que deve ter sido, em grande parte, única naquele tempo.

Depois do desmantelamento da sociedade com Drinkwater e de um período de transição – em atividades fabris não estáveis –, Owen teve oportunidade acidental de visitar New Lanark, primitiva vila na Escócia cujo diferencial era a disponibilidade de queda d'água que gerava energia para quatro unidades têxteis. A atividade manufatureira no lugar havia sido iniciada por David Dale e Richard Arkwright, em 1784, como uma das primeiras do tipo na Escócia. O visitante ficou encantado com a beleza do lugar e confessou ao companheiro de viagem o desejo em lá se instalar para por em prática experiência que há muito cogitava. Após ter sido apresentado ao industrial David Dale, arrendou as unidades fabris por vinte anos.

Ao se instalar em New Lanark aos vinte e oito anos de idade, em janeiro de 1799, encontrou um sistema de vida e de trabalho em pleno vigor. Crianças de até seis anos de idade eram submetidas a uma jornada de trabalho superior a doze horas diárias – das seis da manhã às sete da noite – seqüenciadas por um período de instrução, o que dificultava o recrutamento de mão-de-obra. As famílias viviam submetidas a vícios, roubos, dívidas, doenças e pobreza, em situação de indigência, consumindo mercadorias de qualidade inferior, sob preços elevados. Ao constatar as fragilidades da qualidade de vida da população, Owen destinou esforços para inaugurar um novo sistema de gestão cujo intuito seria a diminuição dos maus tratos, ressaltados o princípio da justiça e a generosidade, conforme crença própria.

Após oito meses de convívio com a família Dale, em setembro de 1799, casou-se com a filha do milionário. Desde então, passou a se dedicar aos ideais e experimentos sociais que ambicionava, registrando os conteúdos sob a forma de ensaios (*essays*).

## O SISTEMA DE IDÉIAS DE ROBERT OWEN: AGRUPANDO FUNDAMENTOS DA GESTÃO SOCIAL

Defensor da idéia de que o ambiente físico-cultural molda o caráter humano, e uma vez não professando qualquer religião, por acreditar que a fé contribui para tornar o homem irracional e egoísta, Owen foi patrocinador da educação. Embora tenha freqüentado a escola por curto período de tempo e, mesmo assim, se tornando homem culto e bem-sucedido, esteve sempre identificado com a classe trabalhadora, ainda que sob uma perspectiva não revolucionária. Tão logo alcançou sucesso, acumulando fortuna, concebeu o cooperativismo, investiu em esquemas de ensino e no desenvolvimento da vida comunitária, envolveu-se com o socialismo inglês, tratou de assuntos relacionados à urbanização e implementou estratégias de gestão inovadoras, destinadas à promoção da qualidade de vida do trabalhador. São vastos, portanto, os empreendimentos e iniciativas sociais de Owen, o que contribuiu tanto para a captação de admiradores – os adeptos do cooperativismo, por exemplo – quanto de críticos – os seguidores da Teoria Crítica.

O cerne do pensamento de Owen está em dois textos, tendo sido utilizada como fonte, para a síntese a seguir, a edição de Gatrell (1970). *A New View of Society* possui quatro ensaios. O primeiro, *On the Formation of Character*, foi escrito em 1812 e publicado no início de 1813. O segundo, *The Principles of the Former Essay Continued and Applied in Part to Practice*, foi escrito e publicado no final de 1813. O terceiro e quarto ensaios – *The Principles of the Former Essay Applied to a Particular Situation* e *The Principles of the Former Essay Applied to Government* – foram escritos, simultaneamente, e publicados para venda, como segunda edição, em 1816, alcançando ampla circulação tanto entre as principais lideranças políticas, literárias e religiosas da Grã-Bretanha, quanto entre governantes da Europa e dos Estados Unidos. O outro texto, *Report to the County of Lanark*, escrito em 1820, é considerado o primeiro enunciado de princípios socialistas publicado no Reino Unido, o que fornece a Owen a condição de pioneiro teórico do socialismo (SARGANT, 1860). Conforme registro anterior, para o mapeamento de fundamentos da Gestão Social, a partir do pensamento de Owen, a sequência da exposição dos dois textos foi mantida.

### **Ação social vinculada a resultados econômicos**

A idéia da intervenção social, na forma como aparece em *A New View of Society*, no intróito *An Address*, está diretamente vinculada a princípios como maximização de resultados e ordem. Nesse endereçamento que faz aos superintendentes de fábricas, Owen questiona as perdas de tempo e de recursos financeiros resultantes dos esquemas de gestão em prática, garantindo que retornos de capital, de até 100%, podem ser alcançados mediante, não apenas investimentos em máquinas e instrumentos, limpos e bem-cuidados, mas, igualmente, em pessoas: a) treinadas, com energia e determinação no trabalho; b) tratadas com generosidade, de forma que os desafios mentais não ocasionem conflitos; c) dedicadas ao desempenho, o mais perfeito possível, do cargo; d) alimentadas com quantidade suficiente de comida sadia e outras necessidades de vida; e e) fisicamente preservadas, em boas condições de trabalho, de forma a evitar a ausência ou a deterioração prematura.

### **Esquema educacional para a formação do caráter**

No primeiro ensaio, cujo conteúdo central é a descrição de dois princípios gerais, Owen aborda a miséria, os vícios, os crimes e a ausência de oportunidades de educação para os trabalhadores, majoritariamente crianças. Em seguida, afirma que o conteúdo por ele retratado está fundamentado em mais de vinte anos de experiência, período em que a verdade e a importância do que escreve foi comprovada em múltiplos experimentos.

O primeiro princípio assevera que o caráter, do melhor ao pior, do mais ignorante ao mais esclarecido, pode ser moldado, em qualquer comunidade, a partir da aplicação de apropriados meios, em grande parte, sob o comando e controle daqueles que têm influência nos relacionamentos do Homem. A idéia central defendida é que procedimentos de formação do caráter, uma vez implementados, asseguram o bem-estar da sociedade. Desta forma, as crianças poderiam ser treinadas para adquirir linguagem, sentimentos e crenças, ou mesmo hábitos e costumes, não contrários à natureza humana. Ao invés da punição de crimes provenientes do tipo de caráter socialmente compartilhado, poderia ser adotada a prevenção, pois, os ânimos irritantes e furiosos, conseqüências da ignorância, seriam gradualmente substituídos pela mais isenta e conciliadora confiança e boa vontade. Não seria justo, portanto, garantir a um grupo reduzido de indivíduos – a elite governante – o direito de impor leis e punir quando eles negam instrumentos de formação.

## **Cooperação da classe privilegiada ao bem-estar**

O segundo princípio reza que a felicidade individual só pode ocorrer mediante padrões de comportamento que garantam a felicidade coletiva. Passando do estágio de ignorância para o estágio da inteligência, o Homem descobre que a felicidade individual se expande somente na proporção em que ele ativamente se esforça para expandir a felicidade de todos ao seu redor. Tal princípio, que não admite nem exclusão e nem limites, tem como base o pressuposto de que os extraordinários eventos da época estavam contribuindo para preparar o caminho. Considerando o fato de que a essência da sabedoria das classes privilegiadas estaria na cooperação com as demais, um pouco de reflexão por parte dos privilegiados asseguraria uma linha de conduta – sem revolução, sem guerra ou derramamento de sangue – necessária à preparação de todo o mundo para receber princípios destinados à construção de um sistema de felicidade. Os governos de todos os países deveriam, portanto, estabelecer planos racionais de educação – de formação geral do caráter dos cidadãos – treinando crianças nos bons hábitos de todas as espécies. Aos céticos, que considerariam essa idéia encantadora e bela em teoria, mas visionária para ser colocada em prática, Owen exhibe exemplo prático – a experiência dos três mil habitantes de New Lanark, no início do Século XIX.

## **Filantropia e caridade**

O teor do segundo ensaio é uma explanação das vantagens advindas da aplicação dos princípios apresentados no primeiro ensaio. Um dos mais importantes benefícios, quando postos em práticas os dois princípios gerais, seria a indução à crença de que cada homem deve ter caridade – *charity* – por todos os homens. O domínio coletivo surge, novamente, vinculado à defesa de que as circunstâncias comuns de vida podem ser modeladas pela via da organização particular do indivíduo e, ainda, pela afirmação de que as crianças podem ser formadas conjuntamente. Os princípios apresentados, de acordo com Owen, são instrumentos de criação de sentimentos – sem o emprego da força ou a produção de qualquer ação contrária – capazes de conduzir os detentores de propriedade a uma concessão de recursos, não apenas para amigos e cidadãos, mas, também, para os habitantes de todas as partes da terra. O ideário e as práticas irracionais da época seriam reflexos da ignorância parcial de antepassados e de contemporâneos formados sob o receituário prévio.

## **Instituição de normas de convívio social**

As vantagens práticas da aplicação dos princípios aparecem nas narrativas da trajetória de fundação de *New Lanark* e da superação de circunstâncias adversas, por parte do pioneiro David Dale, e nas posteriores melhorias da condição geral de vida dos cidadãos da vila após a implantação de inovações sociais pelo próprio Owen. Conforme declara, as inovações implementadas partiram do estudo da completa extensão dos males e da caracterização das verdadeiras causas e efeitos. Para os furtos, não foram instituídos instrumentos legais de punição ou prisões, e, sim, checagens regulares e normas de prevenção.

## **Controle do trabalho infantil**

O esquema de absorção de crianças-aprendizes a partir dos seis anos, recebidas de casas públicas de caridade, foi descontinuada, tendo sido estabelecido o limite mínimo de dez anos de idade para o trabalho. As crianças passaram a estudar, em escola na própria vila, a partir dos cinco até dez anos de idade completos, sem custos para os pais. Eram ensinadas em ambiente de completo prazer e deleite, afirma Owen, antes do engajamento no emprego.

## Urbanização e atenção à saúde coletiva

Os investimentos nas crianças foram acompanhados, simultaneamente, por outros de atendimento às necessidades básicas, de atenção à saúde e de urbanização da vila. As casas tornaram-se confortáveis e as ruas agradáveis, com alamedas e jardins. Mantimentos de melhor qualidade encontravam-se disponíveis para consumo a preços baixos.

## Mudança social gradativa

A aplicação dos princípios que defende, sugere Owen, deve partir de minuciosa e abrangente visão do estágio da sociedade. As causas dos males devem ser traçadas com precisão, e meios mais fáceis e simples devem ser imediatamente aplicados para removê-los. Para produzir melhores resultados, o conjunto das mudanças desejadas deve ser implantado de forma tão gradativa quanto aparentemente imperceptível, pois, assim, a inclinação para resistências é removida e tempo será dado para que a razão fragilize a força dos danos nocivos existentes. A remoção do primeiro mal prepara o caminho para a remoção do segundo e, em progressão geométrica, os dirigentes do sistema logo serão gratificados pela magnitude dos benefícios idealizados.

## Sistemas nacionais de emprego e de educação

Há, contudo, a necessidade de medidas governamentais. Ao sugerir ao governo a criação de um sistema nacional de formação do caráter, registra Owen que os governantes devem disponibilizar uma reserva de empregos para suprir demandas da classe trabalhadora. Esses empregos devem estar vinculados ao interesse nacional, de forma que o público possa tirar vantagens em igual proporção aos custos requeridos.

## Educação infantil

No terceiro ensaio, há comentários a respeito do *New Institution*, centro destinado principalmente à educação infantil, equipado com *play-ground*, cuja criação foi direcionada, dentre outras razões, para afastar as crianças dos costumes e tratos incorretos dos pais (não-educados), colocando-as em situação segura na aquisição dos melhores hábitos e princípios.

## Lazer e descanso semanal

O ser humano necessita de descanso em virtude da ocupação diária. Todos aqueles que pretendem fornecer felicidade à humanidade não devem falhar em prover entretenimento e recreação. A concepção de um dia de descanso por semana – o *Sabbath* – tem, originalmente, esse intuito e, para corrigir aproveitamentos indevidos, seria necessária a introdução, nos demais dias da semana, de *medidas inocentes* de entretenimento e recreação. Inocente, é factível deduzir, implicava a exclusão de diversões envolvendo bebedeira e jogatina, tema em pauta para os britânicos tanto naquele tempo quanto nos dias atuais.

Dentre as medidas inocentes de lazer, os habitantes da vila tiveram disponíveis áreas de jardinagem e de plantio de batatas, para cultivo durante os períodos de verão, além de passeios públicos. O belo cenário natural de New Lanark é descrito, não apenas como o mais econômico, mas, também, como o mais gratificante prazer que o indivíduo pode desfrutar e, por conseguinte, todos os homens podem ser facilmente versados a fazê-lo.

## **Emancipação humana**

É mais fácil conduzir a humanidade para a virtude, ou para a conduta racional, mediante a oferta de entretenimentos inocentes do que pela via de controles inúteis, que podem ser repugnados prejudicando boas qualidades. Segundo Owen, em todos os tempos e territórios o homem parece ter, às cegas, conspirado contra a felicidade, permanecendo ignorante em relação a ele próprio, como o foi em relação ao sistema solar em tempos anteriores a Copérnico e Galileu. O tempo para a emancipação da mente humana não havia chegado até então, e o mundo não se encontrava preparado para tal. Contudo, a partir das grandes mudanças que se processavam, Owen acreditava que o homem dava passos importantes em direção a outro grau de inteligência que a natureza própria proporcionava.

## **Relações de gênero e definição de papéis sociais**

A pedagogia do *New Institution* envolvia uma concepção de sociedade ajustada à definição de papéis sociais por gênero. Para os garotos, era meta ensinar a ler bem, entender o escrito, escrever em letra legível e compreender e usar as regras fundamentais da aritmética. Às garotas cabia ensinar, também, a costurar e compor vestimentas familiares. Após dominar essas habilidades, deveriam comparecer à cozinha pública e às salas de refeição e, ainda, aprender a preparar comida de forma econômica e a manter a casa limpa e bem-cuidada.

## **Educação (e doutrinação) de jovens e adultos**

No período noturno, ocorriam lições destinadas à preparação dos adultos: a) em métodos apropriados para criar as crianças, tornando-as criaturas racionais; b) na forma como destinar os recursos oriundos do trabalho; c) na forma como reservar as sobras. Todos eram questionados sobre o progresso nos conhecimentos úteis e estavam consentidos a perguntas e discussões. O *New Institution* funcionou, ainda, como templo, difundindo um ideário por Owen considerado factual. Ainda que crítico da Igreja, pronunciando-se cético, traçou uma cartilha de princípios cujo conteúdo ergueria uma religião vital – *vital religion* – capaz de trazer paz e felicidade ao homem via operação pragmática de formação do caráter.

## **Trabalho voluntário**

Uma vez que nem todos agem racionalmente, sendo ensinados à arte da guerra desde a infância, os homens de New Lanark foram treinados em táticas de defesa para utilizá-las quando atacada a comunidade. Assim, o *New Institution* forneceu treinamento no manuseio de armas de fogo que contribuiriam para a saúde e o estado de espírito, dando postura apropriada aos jovens, além de hábitos de atenção e ordem. Apesar de Owen não mencionar, é importante pontuar que essa iniciativa se encontrava em sintonia com um amplo movimento nacional de formação de associações militares voluntárias, tema retratado por Gee (2003) em *The British Volunteer Movement 1794-1814*.

## **Saúde preventiva e fundo previdenciário**

Havia expediente destinado a assegurar aos indivíduos da vila um recolhimento seguro na aposentadoria, sob provisão e refúgio em condições confortáveis. Todos os empregados no local contribuíam para um fundo que sustenta-

va o trabalhador afastado por doença ou quando houvesse cumprido a vida útil para tarefas industriais.

### **Fundo moradia**

A garantia do conforto na aposentadoria envolvia a construção de moradias cuja posse, por parte do trabalhador, ocorria, sem coação, mediante a economia de quantia mensal de forma que, ao final de um dado número de anos, pagasse o valor total do imóvel.

### **Desenvolvimento comunitário**

O fundo criado era, igualmente, uma espécie de poupança que financiava o conforto das moradias, envolvidas por jardins e resguardadas por plantações e calçadas. Uma vez ocupando a residência, o trabalhador passava a receber um valor financeiro suficiente para o sustento. Tal política teve o intuito de incrementar a fixação das famílias na vila.

### **Política pública de combate à miséria**

Owen discutiu a pobreza, o consumo de bebidas alcoólicas, o crime e a jogatina entre os pobres, o que o levou a escrever carta de recomendações ao governo britânico, objeto do quarto ensaio.

### **Regulação, trabalho e riqueza**

O conteúdo do texto *Report to the County of Lanark* tem igualmente apelo público-governamental com foco no papel regulador do Estado e na apresentação do esboço de plano de ação destinado à superação de problemas relativos ao emprego de mão-de-obra no campo e na cidade. Owen afirma que a disponibilidade de empregos, com ganhos suficientes para manter uma família trabalhadora, é aspiração geral e que tal meta não pode ser alcançada até que o governo e o legislativo adotem medidas para remover obstáculos que, de outra forma, manterão a classe trabalhadora na pobreza e insatisfeita, gradualmente contribuindo para a deterioração dos recursos do Império.



### Quadro 1 - Síntese das Interfaces entre Idéias e Experiências de Owen e a Agenda da Gestão Social

Agenda de Owen	Agenda Contemporânea no Brasil
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	
Esquema educacional para a formação do caráter	Educação continuada
Atenção às necessidades básicas e à saúde	Auxílios transporte, alimentação e saúde
Fundo moradia	Financiamento para aquisição ou reforma da casa própria
Lazer e descanso semanal	Flexibilidade da jornada de trabalho e saúde ocupacional
Saúde preventiva e fundo previdenciário	Plano empresarial de saúde e previdência complementar
<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>	
Ação social vinculada a resultados econômicos	Ação social vinculada à imagem corporativa
Cooperação da classe privilegiada ao bem-estar	Contribuição empresarial à amenização da exclusão social
Instituição de normas de convívio social	Códigos de ética e de conduta nas organizações
Controle do trabalho infantil	Combate ao trabalho infantil
Mudança social gradativa	Política de articulação social
<b>Terceiro Setor</b>	
Filantropia e caridade	Organizações filantrópicas e caritativas
Sistemas nacionais de emprego e de educação	Alternativas de emprego e renda e capacitação
Educação infantil, de jovens e de adultos	Educação de Jovens e Adultos – EJA e básica
Trabalho voluntário	Trabalho voluntário e voluntariado empresarial
Emancipação humana	Organizações de proteção e defesa de direitos de minorias
Relações de gênero e definição de papéis sociais	Condição e direitos da mulher
Política pública de combate à miséria	Fome Zero
Regulação, trabalho e riqueza	Parceria público-privada e concentração de renda
<b>Gestão Ambiental</b>	
Urbanização e atenção à saúde coletiva	Uso do espaço urbano, saneamento e saúde pública
Desenvolvimento comunitário	Desenvolvimento Local Integrado e Sustentado - DLIS

Fonte: elaborado pelos autores

O trabalho é reconhecido como a fonte geradora de toda a riqueza. Os mercados, por sua vez, crescem em virtude da remuneração à classe trabalhadora e são mais ou menos ampliados na proporção em que essa classe esteja bem ou mal remunerada. Avalia, então, que os arranjos existentes não estariam remunerando o trabalhador adequadamente, e, em consequência, os mercados iriam fracassar. Assim, propõe a intervenção do governo e do legislativo, o que é detalhado sob a forma de um esboço de plano.

Há, aqui, uma tentativa de teorização. Owen fala nas Ciências Sociais, em Economia Política e no poder do conhecimento, questionando o sistema de valor ajustado ao ouro e à prata, para defender o trabalho humano como padrão natu-

ral de valor. Ao recorrer, mais uma vez, à defesa da instrução como artifício para superar a miséria, aconselhando políticas ao legislativo e ao governo, o esforço teórico fica ofuscado.

## APRECIÇÃO CRÍTICA E REFLEXÕES FINAIS

Considerando o fato de que não foi objeto da pesquisa a justificação teórica do construto Gestão Social e, sim, um resgate histórico de iniciativas que se aproximam de tal concepção, a discussão retratada merece contrapontos.

É pertinente retomar, inicialmente, as delimitações do estudo. A leitura e crítica centradas em iniciativas de Robert Owen, por razões já apontadas, não contemplaram outros inovadores sociais da época da Revolução Industrial, estando circunscritas a um período de tempo, contexto sócio-econômico e espaços político-jurídico e físico específicos. Assim sendo, não se pretende anular o valor das inovações acima narradas, ocorridas em um passado remoto do ponto de vista da Ciência da Administração.

Na trajetória particular de vida, Owen se apresentou como empresário bem-sucedido, teórico educacional e reformista social de tal forma que leituras a respeito das suas iniciativas convidam à adoção de cautela. Não se trata de um acadêmico ou teórico e, possivelmente, isso explica a ausência de rigor, quer na apreciação do contexto social que vivenciou, quer nas afirmações e alternativas apresentadas. A linguagem empregada é incisiva na defesa de um sistema ideal e apelativa na explanação de exemplos pessoais para convencer. O cerne da obra pode ser tomado, assim, como retórica, insuficiente à constituição de uma teoria. Se, por um lado, criticou a ganância e a acumulação de riqueza, por outro, tirou proveito da situação e fez fortuna pela via da exploração e da apropriação do resultado do trabalho alheio. Se, por um lado, criticou as condições gerais de vida e de trabalho da época, de outra forma, denominou como ato de benevolência as concessões e inovações dos detentores de propriedade na busca por mão-de-obra – inclusive aquelas desenvolvidas por ele próprio.

No primeiro ensaio de *A New View of Society*, quando se dirige ao público britânico, defende a idéia de que o mal por ele retratado advém de erros de antepassados e que, uma vez identificadas as suas causas, medidas – o termo por ele empregado é *remedy* – devem ser implementadas de forma a gerar benefícios e produzir o mínimo possível de inconveniências. Em mensagem que endereça aos superintendentes de fábricas, descreve a gestão empresarial como um sistema composto de várias partes em que mãos se articulam com equipamentos e máquinas para produzir o mais elevado ganho para os proprietários. O questionamento em torno do conteúdo ético desse sistema social de exploração do homem pelo homem, resultante da Revolução em processo – e não do passado – é, portanto, negligenciado.

As políticas sociais de Owen foram arquitetadas como resposta ou, no mínimo, moldadas por movimentos de oposição. Está posto no segundo ensaio de *A New View of Society* que, da mesma forma que em outros países, havia por parte das classes inferiores da Escócia intenso preconceito à autoridade estrangeira, especialmente à inglesa. Com negócios prévios em Manchester, Owen enfrentou fortes aversões, agravadas por haver sucedido David Dale – sob cuja tutela os trabalhadores agiam da forma como desejavam –, por professar crença religiosa diferente e por que os trabalhadores passaram a cogitar que mecanismos de opressão seriam impostos para extrair maiores resultados do trabalho. Os eventos de ataques e defesas de que, segundo declara, duraram dois anos, são narrados não como mecanismos de resistência enfrentados que demandavam a adoção de medidas sociais, mas, sim, como um quadro adverso contornado pelo mérito profissional do estrangeiro – um dado temperamento, paciência e confiança na validade dos princípios que fundamentavam a conduta própria.

Owen advoga valores – valiosos princípios – que, em essência, partem de um peculiar ponto de vista das transformações ocorridas na sociedade britânica entre meados dos Séculos XVIII e XIX e de preferências pessoais, idealizando e produzindo instrumentos que curariam os males sociais da época. Por se encontrar descolada da investigação em torno das efetivas causas que determinavam o contexto social, político e econômico por ele criticado, a obra não se configura, sequer, como um paradigma coerente entre as preocupações abordadas e as respostas – remédios – recomendadas. Palavras dirigidas à Sua Alteza Real o Príncipe Regente do Império Britânico, no primeiro ensaio de *A New View of Society*, sugerem outras fragilidades, conforme ilustram as afirmações a seguir:

- os ensaios foram escritos para mostrar que a origem da miséria pode ser localizada na ignorância daqueles que governam e daqueles que são governados;
- os princípios revelados são qualificados para desenvolver uma prática que, sem muita mudança aparente e sem qualquer desordem pública, progressivamente removerá as dificuldades daqueles que no futuro poderão governar e o descontentamento daqueles que deverão ser governados.

Ao desviar a origem dos problemas provenientes da Revolução Industrial do tipo de relação sócio-econômica estabelecida, localizando-a ora na ignorância de governados e governantes e ora na culpa aos antepassados, Owen debilita o sistema de idéias traçado especialmente por defender que certo aparelho de formação do caráter humano disseminaria felicidade por todo o meio social. É precária a defesa de que doenças, pobreza, crime e maus tratos são conseqüências da ignorância e que podem ser superados por meio da formação. É igualmente precária a declaração de fé de que um dado aparelho educacional torna possível – sem conflitos, sem derramamento de sangue e sem guerras – uma nova conformação social, pela via da difusão de ideais como cooperação, benevolência e caridade e de uma peculiar concepção de justiça e equidade, mantido o sistema de exploração.

Owen não discute a necessidade de superação da ordem econômica prevalecente e sequer questiona a legitimidade do lucro. Além disso, ao propor medidas exteriores ao sistema, falha tanto na formulação de uma teoria crítica, quanto de uma teoria legitimadora das transformações em processo. Por navegar entre censuras aos efeitos do modelo sócio-econômico em vigor sem se opor ao conteúdo central do sistema, qual seja, a exploração e a apropriação objetivas do resultado do trabalho alheio, provenientes de um determinado tipo de relação social, se torna parte integrante da crítica de Engels (1920). Aliás, no terceiro ensaio de *A New View of Society*, o conhecimento e a formação do caráter humano aparecem como resultado de um desenvolvimento natural, profundamente influenciada por idéias e hábitos de antepassados, e apenas sutilmente derivados da relação do homem com o mundo material.

Quando defende estratégias de cooperação entre a classe privilegiada e a classe trabalhadora, convidando empresários à sensibilidade para a situação de miséria do povo, Owen recusa-se ao reconhecimento da luta de classes em processo. Reside, em tal estratégia de cooperação, a defesa de ideais de caridade – ajuda dos ricos aos pobres – e de filantropia – dedicação desinteressada ao outro – num momento histórico em que contradições entre capital e trabalho afloravam com propriedade, conforme retratam Marx (1934; 1976) e Engels (1920).

As fragilidades identificadas em Owen não diferem, contudo, daquelas que podem ser creditadas ao construto Gestão Social, conduzindo às seguintes constatações: a) ambos partem de conjecturas idealizadas a respeito do estágio presente do meio social e organizacional e não de uma rigorosa reflexão em torno do caráter das relações do homem com o semelhante e com a natureza; b) articulam estratégias de gestão organizacional direcionadas à amenização de efeitos indesejáveis oriundos do tipo de relação social prevalecente sem questionar as origens; c) dão formato estético a elementos de gestão que, em essência, privile-

giam a racionalidade substantiva ao tempo em que conservam processos de trabalho e de vida que inibem – ou retardam – a efetiva emancipação humana; d) em virtude das fragilidades anteriores, aparecem sob a forma de fragmentos e não compondo um corpo teórico único e coerente.

Em síntese, tanto as experiências pretéritas de Owen quanto aquelas hoje aglutinadas em torno do construto Gestão Social, podem ser lidas como inovações organizacionais a partir das quais o capitalismo dissemina prêmios eventuais, ao tempo em que o individualismo se sedimenta como crença, inclusive para os não detentores de propriedade (GATRELL, 1970). De forma dialética, são, também, conquistas sociais alcançadas pela via do progresso tecnológico em sincronia com movimentos de resistência e de retomada gradativa de consciência do Homem em torno das condições gerais do ambiente e de vida do semelhante.

Por fim, é factível afirmar que a composição das bases da Administração, independentemente da perspectiva teórica adotada, deve ser localizada no tempo e no espaço, nos contornos político-jurídicos – ideologias, resistências e sistemas de trabalho e de valores em vigor – e na conformação do cenário sócio-econômico. É igualmente importante o delineamento de biografias para que se possa identificar sistema de idéias e convencionalismos dos atores envolvidos. Tal disposição mostrou-se aqui útil, em termos gerais, à reflexão em torno da epistemologia da Ciência da Administração e, em termos específicos, à indicação de pontos de estudo do pensamento e construto analisados. De outra forma, as debilidades teóricas não anulam nem a relevância do pioneirismo de Owen, na forma de pensar e de gerir negócios, e nem a tentativa dos estudiosos das organizações na conformação da Gestão Social. Ao contrário, é parte integrante do compromisso de consolidação da Ciência, exibindo os limites de leituras de reformas administrativas quando descoladas da análise do cenário em que se dão. São dignos de apreciação, portanto, os assuntos antes debatidos por Owen e hoje na agenda das sociedades, pois, ainda que tomados como cabide ideológico, influenciam a vida de vários segmentos – teóricos revolucionários, reformistas, empresários, trabalhadores, sindicalistas, acadêmicos, legisladores e governantes.

## REFERÊNCIAS

- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHEVALLIER, J; LORSCHAK, D. *A ciência administrativa*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1980.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração* [O livro de Administração mais vendido no Brasil]. 6. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ENGELS, F. *Socialism: utopian and scientific*. 5. ed. Londres: Allen and Unwin, 1920.
- GATRELL, V. A. C. *Robert Owen: Report to the County of Lanark; A New View of Society*. Middlesex (Reino Unido): Penguin Books, 1970.
- GEE, A. *The British Volunteer Movement 1794-1814*. Oxford: Clarendon Press, 2003.
- GRAS, N. S. B. *Industrial evolution*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1930.
- HOBSBAWN, E. J. *The Age of Revolution 1789-1848*. Londres: Weidenfeld & Nicolson, 1962.

- KWASNICKA, E. L. *Teoria Geral da Administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LODI, J. B. *História da administração*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MARX, K. *Capital: a critique of political economy* (vol. 1). Harmondsworth (Reino Unido): Penguin Books, 1976.
- MARX, K; ENGELS, F. *Manifesto of the Communist Party*. Londres: Martin Lawrence, 1934.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da Escola Clássica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOKYR, J. *The British Industrial Revolution: an economic perspective*. Oxford: Westview Press, 1999.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. 22. ed. ampl. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- POLLARD, S. *The genesis of the modern management: a study of the Industrial Revolution in Great Britain*. Harmondsworth (Reino Unido): Penguin Books. 1968.
- SARGANT, W. L. *Robert Owen and his social philosophy*. Londres: Smith, Elder and Co. 1860.
- SILVA, R. O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- SMITH, A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. 5. ed. Londres: Edwin Cannan, 1904.
- SMITH, C; CHILD., J; ROWLINSON, M. *Reshaping work: the Cadbury experience*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- TANN, J. *The development of the factory*. Londres: Cornmarket Press, 1970.
- UNWIN, G. *Studies in economic history*. Londres: RH Tawney, 1927.
- WALLACE, A. F. C. *The social context of innovation: bureaucrats, families and heroes in the early Industrial Revolution, as Foreseen in Bacon's "New Atlantis"*. Guilford: Princeton University Press, 1982.