



COPPE/UFRJ

GESTÃO E HIPERTRANSITORIDADE NA PÓS-MODERNIDADE

Sergio de Mattos Hilst

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Rio de Janeiro

Abril de 2010

GESTÃO E HIPERTRANSITORIEDADE NA PÓS-MODERNIDADE

Sergio de Mattos Hilst

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Rogério de Aragão Bastos do Valle, D.Sc.

Prof. Marcos Pereira Estellita Lins, D.Sc.

Prof. Hermano Roberto Thiry Cherques, D.Sc.

Prof. Paulo Victor Rodrigues de Carvalho, D.Sc.

Prof. Carlos Alberto Nunes Cosenza, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2010

Hilst, Sergio de Mattos

Gestão e Hipertransitoriedade na Pós-modernidade/
Sergio de Mattos Hilst. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE,
2010.

XXII, 311 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Rogério do Valle

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de
Engenharia de Produção, 2010.

Referencias Bibliográficas: p. 304-311.

1. Gestão.
2. Hipertransitoriedade.
3. Estruturação.
4. Topologia.

I. Valle, Rogério do.

II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE,
Programa de Engenharia de Produção.

III. Título (série).

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

GESTÃO E HIPERTANSITORIEDADE NA PÓS-MODERNIDADE

Sergio de Mattos Hilst

Abril/2010

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho desenvolve a teoria da estruturação, uma teoria social que busca descrever a gestão, seus objetivos e o significado do fenômeno da gestão. Ela define os contornos teóricos de sistemas-empresa e de seus projetos de gestão. Isto é feito com a noção de topologia da gestão: dois espaços, com duas zonas difusas, de indiscernibilidade, uma genérica, do local ao global (geografia da gestão), e uma específica, do global ao local (topografia da gestão). A história da administração iniciou-se em 1900 com a produção em massa, assinalada pela rigidez do fordismo, até chegar à década de 1970 influenciada pela produção diversificada em massa, balizada pela flexibilidade do pós-fordismo. Atualmente vive-se na hipertransitoriedade. Aqui opera-se uma troca: sai de cena o pós-fordismo e entra a teoria da estruturação, colocada como alternativa ao pós-fordismo, ou mais especificamente, colocando o projeto de gestão como alternativa ao modelo estético de gestão. Finalmente, procura-se demonstrar o interesse da teoria da estruturação.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

MANNAGEMENT AND HIPERTRANSITORITY IN POST-MODERNITY

Sergio de Mattos Hilst

April/2010

Advisor: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Department: Production Engineering

This work develops the structuring theory, a social theory that aims to describe the concept of management, its goals and the meaning of the management phenomenon. This theory defines the theoretical framework of the enterprise-system and its management projects. This is achieved with the notion of management topology: two spaces, two scattered zones of indiscernibility, one generic, from local to global (management geography), and one specific, from global to local (management topography). The management history starts in 1900 with mass production by the rigidity (or stiffness) of fordism and its course change in 1970's, due to the diversified mass production system, which is characterized by post-fordism flexibility. Nowadays, we live in the hipertransitority era, which operates an exchange: post-fordism gives place to the structuring theory, which becomes an alternative to it, or more specifically, the management project concept substitutes the aesthetic management model. Finally, it aims to demonstrate the interest of the structuring theory.

DEDICATÓRIA

Dedico esta Tese a meus
pais, Salvio e Margarida.

(in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a colegas, amigos e familiares são condensados e estão representados naqueles, cujos corações carrego dentro do meu coração, meus filhos, Luciana e Rafael.
Obrigado!

ÍNDICE

I.	A TESE.....	1
II.	INTRODUÇÃO.....	3
II.a	Modernidade.....	5
II.b	Pós-modernidade e teoria da estruturação.....	7
II.c	Apresentação do trabalho.....	12
II.d	Hipótese e objetivos.....	14
III.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
III.a	Programa de trabalho.....	17
III.b	As fontes.....	17
III.c	Sumário do trabalho.....	20
IV.	PRIMEIRA PARTE – O ENTORNO SOCIAL CONTEMPORÂNEO.....	21
1.	MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE.....	22
1.1.	O projeto inacabado de pós-modernidade.....	27
1.2.	Modernidade: modernismo e modernização.....	29
1.3.	<i>O Manifesto</i> : modernismo e modernização.....	40
1.4.	Modernismo e modernização.....	44
1.5.	Modernização e globalização.....	48
2.	PÓS-FORDISMO.....	58
2.1.	O processo de modernização capitalista.....	61
2.2.	Estetização da política.....	63
2.3.	Sistemas de comunicação.....	71
3.	CONSUMO PÓS-MODERNO.....	74
3.1.	Pulsão do gasto.....	74
3.2.	O processo de aceleração do consumo.....	76
3.3.	A regra de ouro.....	79
3.4.	Obsolescência e destruição criativas.....	81
3.5.	Efeitos do consumo.....	83
3.6.	Os limites do consumo.....	89
4.	HIPERTRANSITORIEDADE.....	92
4.1.	A hipertransitoriedade ao longo do tempo.....	93
4.2.	A atualidade hipertransitória: o limite econômico.....	95
4.3.	O dualismo pós-moderno: oferta sincrônica e demanda diacrônica.....	98
4.4.	O otimismo cognitivo e o niilismo técnico-mercantil.....	102

4.5.	Visão panorâmica da hipertransitoriedade: uma síntese	105
V.	SEGUNDA PARTE – REFERENCIAL TEÓRICO DA GESTÃO	115
V.a	PRIMEIRA SEÇÃO – NEXOS DA GESTÃO	116
5.	PENSAR A GESTÃO	117
5.1.	Topologia da gestão.....	118
5.2.	Pós-historicidade e o espaço-velocidade	119
5.3.	Técnica e essência da técnica	126
5.4.	Gestão e <i>humanitas</i>	129
5.5.	Informação: casa da gestão e morada do gestor	134
5.6.	Fenômeno da gestão	135
6.	TEMPO E ESPAÇO NA GESTÃO	140
6.1.	O nexu entre dinheiro, tempo e espaço	140
6.2.	Tempo de giro do capital.....	143
6.3.	Organização espacial	145
6.4.	Compressão tempo-espaço	147
7.	LEI LIMITE DA NATUREZA	153
7.1.	A entropia e os limites do crescimento.....	156
7.2.	Dilemas pós-modernos	160
8.	GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	163
8.1.	Verdade e aparências.....	164
8.2.	Transparência	167
8.3.	Gestão sustentável ou gestão da sustentabilidade?.....	171
V.b	SEGUNDA SEÇÃO – REFERENCIAL TEÓRICO BÁSICO	174
9.	TEORIA SOCIAL E SISTEMAS	175
9.1.	O contexto filosófico dos sistemas: coerência e integridade.....	175
9.2.	Panorama histórico do conceito de sistemas	179
9.3.	Enfoques sistêmicos	182
9.4.	Transdisciplinaridade sistêmica.....	184
9.5.	Cibernética.....	185
9.6.	Sistema define o entorno	189
9.7.	Diferença diretriz.....	191
9.8.	Abordagem sistêmica monista: a autorreferência e o projeto de gestão	192
10.	TEORIA DA DECISÃO	197
10.1.	Decisão: reflexão, posição e consciência	198

10.2.	A teoria da decisão e o projeto de gestão	202
11.	CULTURA TÉCNICA	209
11.1.	Práxis e autonomia	214
11.2.	Postura restritiva	216
11.3.	O combate a hipertransitoriedade	222
VI.	TERCEIRA PARTE – TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	229
12.	LINEAMENTOS DA GESTÃO	230
12.1.	Situação-contexto	231
12.1.1.	Topologia da gestão	234
12.1.2.	Fenômeno da gestão	235
12.2.	Mapa de Contorno	236
12.2.1.	Sistema autorreferencial	237
12.2.2.	A Ideia de projeto	239
12.2.3.	Racionalidade estrutural: da gestão de projeto ao projeto de gestão	240
12.3.	Projeto de Gestão	242
12.3.1.	O projeto de gestão e o sistema autorreferencial	243
12.3.2.	O que fazer para gerir?	244
12.3.3.	Com o que fazer gestão?	245
12.3.4.	Como fazer gestão?	246
13.	A PRÁXIS DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	247
13.1.	O fordismo da CMB e pós-fordismo do setor de telecomunicações	249
13.2.	Leitura dos modelos de gestão da CMB e do setor de telecomunicações	252
13.2.1.	O modelo de gestão CMB	252
13.2.2.	O modelo estético de gestão do setor de telecomunicações	254
13.3.	As situações-contexto da CMB e do setor de telecomunicações	258
13.4.	Casa da Moeda do Brasil	260
13.4.1.	Situação-problema CMB	260
13.4.2.	Mapa de contorno CMB	261
13.4.3.	Projeto de Gestão CMB	263
13.5.	Setor de telecomunicações	267
13.5.1.	Situação-problema do setor de telecomunicações	268
13.5.2.	Mapa de contorno do setor de telecomunicações	269
13.5.3.	Projeto de gestão do setor de telecomunicações	273
13.6.	Comparação entre modelos estéticos de gestão e os projetos de gestão	275

13.6.1. Conhecimento na CMB e no Setor de telecomunicações.....	276
13.6.2. <i>Topos</i> da gestão da CMB e do Setor de telecomunicações	281
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	285
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	304

I. A TESE

Será que hoje se tem uma resposta para a pergunta sobre o que se quer dizer com a palavra “gestão”? Há várias respostas. Assim, cabe colocar a questão sobre o fenômeno da gestão. Será que um gestor pós-fordista ao afirmar “sei gerenciar” não está em contradição por não compreender o termo gestão? De certo modo sim. Portanto, trata-se de reinaugurar uma compreensão para o sentido¹ dessa questão. A elaboração do fenômeno da gestão é a intenção do presente trabalho. A interpretação do tempo e do espaço como horizonte e *topos*² possíveis de toda e qualquer compreensão da hipertransitoriedade é a sua meta provisória. As tarefas de elaborar e de interpretar o fenômeno da gestão são confiadas a uma nova abordagem em teoria social, denominada Teoria da Estruturação³. Nesse sentido, este trabalho formula essa teoria como contraproposta à teoria organizacional contemporânea, o pós-fordismo⁴. Opera-se uma troca: sai de cena a teoria organizacional e entra a teoria da estruturação. Há um postulado fundamental desta teoria: ela está inserida na teoria social; ela contradiz uma tradição em teoria organizacional: que a separa totalmente da teoria social.

¹ **Sentido** – “O sentido comporta sempre focalizar a atenção sobre uma possibilidade entre outras muitas (...) O sentido, portanto mantém-se rodeado por possibilidades. Sua estrutura será [a estrutura] da diferença entre atualidade e potencialidade. O sentido, em definitivo, é a conexão entre o atual e o possível; não é nem um nem outro.” (LUHMANN, 1998:28).

² **Topos** – como contraparte de *atopia*. Em grego, *topos* significa lugar, o espaço diferenciado por lugares e por qualidades como próximo, distante, alto, baixo, pequeno, grande, donde topologia, topografia. Topos ou espaço vem da noção de Deleuze (2007a) do tempo *aiônico*, no qual o lugar é aquele ponto a partir do qual se estende em uma reta ilimitada nos dois sentidos. O *topos* é o limite entre o já passado e o eternamente ainda por vir, é pura forma vazia do tempo, que se liberou de seu conteúdo corporal presente se alongando na superfície de uma reta. Na hipertransitoriedade, com o movimento do movimento, com o espaço-velocidade, o tempo passa a ser um instante e o espaço, um ponto na linha do tempo. E é nesse ponto que o fenômeno da gestão tem seu instante e duração (aqui) e um local e lugar específicos (agora). É ainda nesse instante, o momento do encontro do gestor com a decisão em sua casa – a informação – que se realiza a gestão.

³ **Estruturação** – traz a ideia da ação, não tendo relação com o Estruturalismo. Estrutura é a ação, o ato, o modo ou o processo de edificar, dispor, reunir, juntar ou levantar um fenômeno. Estruturação quer dizer que um sistema de transformações que comporta regras e procedimentos e se conserva ou se enriquece pelo próprio jogo de transformações; e que essas transformações transponham suas fronteiras ou recorram a elementos exteriores, possibilitando assim, a passagem de uma estrutura ou sistema a outro, mediante mudanças em seus elementos, por conseguinte alterando o sistema estrutural. O Estruturalismo nasceu na França na década de 1950. A análise estruturalista abrange setores tão diversos como a linguística, a psicanálise, a etnologia, a matemática e a filosofia. Autores muitas vezes diferentes entre si podem ser arrolados como estruturalistas, entre eles Jakobson – na linguística, Roland Barthes – na semiologia, Lévi-Strauss – na antropologia cultural, Piaget – na psicologia genética, Jacques Lacan – na psicanálise, e Althusser, Foucault e Deleuze – na filosofia.

⁴ **Pós-fordismo** – “Do pós-fordismo, com ênfase no negativo, no sentido crítico, procura-se neutralizar o impacto da tecnologia da informação e utilizá-la como uma matriz de relações sociais. Essa teoria é decorrente do fordismo (1900 – 1985) – determinado pelo mercado e caracterizado pela produção em massa. O pós-fordismo caracteriza-se pela flexibilização organizacional e do trabalho e é determinado pela sociedade, na qual o trabalhador é societário no sentido em que ele trabalha em interação com outros visando a sociedade como um todo. Em última análise, quem o regula é a sociedade civil.” (TENÓRIO et al., 2007:09).

A teoria da estruturação define o projeto de gestão. Ela é genérica, ele específico; ela busca descrever a gestão, e ele, tipicamente, determina o sistema-empresa⁵. Apesar de nem toda gestão ser sustentável, a razão de ser do projeto de gestão é justamente a gestão da sustentabilidade. Em sua abstração, a teoria da estruturação define os contornos da configuração institucional, e tal configuração define não só o sistema-empresa, mas também os contornos da produção, enquanto o sistema tem por função básica a produção sustentável⁶. O conceito⁷ mais extenso em teoria da estruturação, o de gestão, define um mais específico, o de gestão da sustentabilidade; o primeiro estabelece teoricamente toda produção e o segundo determina a produção sustentável.

⁵ **Sistema-empresa** – organizações em redes ou organização significam aqui as instituições, sociedades comerciais e de negócios, empresas ou unidades econômicas de produção. “O sistema-empresa, a partir do taylorismo-fordismo, tem preestabelecido as ações de seus membros mediante uma divisão de trabalho implementada por meio de vários instrumentos gerenciadores de suas ações: estrutura decisória através da disposição hierárquica; definição de atribuições através de plano de cargos e salários; programas de treinamento através de conteúdos standarizados segundo o modismo da época; definição de tarefas através de manualização etc. Tais mecanismos são utilizados para demarcar ou delimitar o comportamento do empregado, dificultando a manifestação dos elementos estruturais de seu mundo da vida”. (TENORIO, 2000:91).

⁶ **Produção sustentável** – cadeia de valor que engloba os processos, funções, atividades e tarefas produtivas dos portadores de recursos enriquecidas com as questões sociais e ambientais, necessários e suficientes para a operacionalização completa da sustentabilidade do sistema e do entorno.

⁷ **Conceito** – Gilles Deleuze e Félix Guattari, em seu livro *O que é a Filosofia?* (2007), seguem um roteiro que serve de guia para a análise conceitual na invenção ou produção de conceitos, na busca da “(...) natureza do conceito ou ao conceito de conceito. Em primeiro lugar, cada conceito remete a outros conceitos, não somente em sua história, mas em seu devir ou suas conexões presentes. Cada conceito tem componentes que podem ser, por sua vez, tomados por conceitos (...). Os conceitos, vão, pois, ao infinito e, sendo criados, não são jamais criados do nada. Em segundo lugar, é próprio do conceito tornar os componentes inseparáveis *nele*: distintos, heterogêneos e todavia não separáveis, tal é o estatuto dos componentes, ou o que define a *consistência* do conceito, sua endoconsistência. É que cada componente distinto apresenta um recobrimento parcial, uma zona de vizinhança ou um limite de indiscernibilidade com um outro (...) Os componentes permanecem distintos, mal algo passa de um a outro, algo de indecível entre os dois: há um domínio *ab* que pertence tanto a *a* quanto a *b*, em que *a* e *b* ‘se tornam’ indiscerníveis. São esta zonas, limites ou devires, esta inseparabilidade, que definem a consistência interior do conceito. Mas este tem igualmente uma exoconsistência, com outros conceitos, quando sua criação implica a construção de uma ponte sobre o mesmo plano. As zonas e as pontes são as junturas do conceito. Em terceiro lugar, cada conceito será, pois, considerado como ponto de coincidência, de condensação ou de acumulação de seus próprios componentes, de subir e de descer neles. Cada componente, neste sentido, é um traço intensivo, uma ordenada intensiva que não deve ser apreendida nem como geral nem como particular, mas como uma pura e simples singularidade – ‘um’ mundo possível, ‘um’ rosto, ‘certas’ palavras – que se particulariza ou se generaliza, segundo se lhe atribui valores variáveis ou se lhe designa uma função constante”. (DELEUZE, 2007b:31-2).

II. INTRODUÇÃO

No cerne do pensamento sempre houve a preocupação com a vida boa para o ser humano. A excelência de uma pessoa é algo que ela possui, por cuja posse e exercício essa pessoa pode apropriadamente ser considerada responsável. Para tal excelência, as pessoas precisam nascer com capacidades adequadas, viver em condições naturais e sociais favoráveis, permanecer livres de calamidades abruptas e desenvolver associações positivas com outros seres humanos. A excelência humana é vista, desde a antiguidade, como algo cuja própria natureza é ter necessidade, alguma coisa em crescimento no mundo que não poderia fazer-se invulnerável e manter sua própria delicadeza peculiar. Contudo, diferentemente dos demais seres vivos, por mais que pareça delicado ou frágil, o ser humano é dotado de razão - seu elemento de governo e orientação - que o salva como um todo de viver à mercê do acaso e da natureza. Se por um lado é impossível ou inumano ser autossuficiente e puramente racional, purificado de qualquer desejo ou paixão, por outro, o esforço de banir a contingência da vida humana sempre esteve ao lado de um senso do vivido da beleza especial do contingente, do fugidio, do efêmero e do mutável, do amor pelo risco e pela vulnerabilidade.

Já no século V a.C. os gregos estavam dominados pela ideia de que o progresso poderia trazer a eliminação da contingência. Essa esperança encontrava expressão no contraste entre fortuna (*týkhe*⁸) e arte ou ciência humana ou do entendimento⁹ (*tékhne*¹⁰). Em todo o decurso da história aparece a necessidade que os seres humanos têm do progresso e da técnica. Esta sempre funcionou e continua a funcionar como complemento das habilidades e instintos humanos, incompletos se comparados com os demais animais. O homem precisou da técnica para se vestir e se agasalhar, para aumentar sua força e proteção. Atualmente a única diferença é tão somente o aumento dos domínios da técnica. Nesse longo caminho da antiguidade à modernidade e desta à pós-modernidade, inúmeros campos do conhecimento

⁸ *Týkhe* – não implica aleatoriedade ou ausência de conexões causais. Seu significado básico é *o que simplesmente acontece*; é o elemento da existência humana que os humanos não controlam.

⁹ **Entendimento** – “(...) é não só a mais alta faculdade da alma, mas aquela cujo exercício produz maior e mais continuada satisfação. As suas perseguições atrás da verdade são também uma espécie de caça que por si só nos prende e seduz. Cada descoberta é um degrau no progresso do saber; e à sua novidade junta-se o que, pelo menos relativamente ao tempo presente, é também perfeição. O entendimento, tal como a vista, apreendendo os objetos, só pela sua própria luz, não pode deixar de se regozijar com aquilo que descobre e importar-se muito pouco com as coisas que deixou escapar, porque essas lhe são desconhecidas.” (LOCKE, 2008:5).

¹⁰ *Tékhne* – é traduzida de diversas maneiras: artifício, arte, ciência são as mais frequentes. É também muito estreitamente associada à episteme, comumente traduzida por conhecimento ou entendimento.

surgiram ou ganharam relevo, dentre eles a economia, o capitalismo e seus mecanismos e instituições, tais como sistemas-empresa e suas gestões.

Um sistema-empresa, como um navio, é uma ferramenta construída por seres humanos para subjugação do acaso e da natureza. Ele foi construído com a pretensão de ser seguro, impermeável, uma barreira garantida contra os perigos externos iminentes. Recessões econômicas, pressões socioambientais e catástrofes naturais chocam-se contra seus flancos, crises abalam seus desempenhos e estruturas; claramente seus inteligentes projetistas procuram não deixar lacuna alguma em sua urdidura por onde penetre a selvajaria natural ou social.

Num longo processo de desumanização do humano e da naturalização da técnica, o projeto moderno assentou-se sobre quatro princípios. O primeiro é o Estado, ou a soberania indivisa, que impõe a obrigação política vertical entre os cidadãos. O segundo é o Mercado que impõe a obrigação política horizontal individualista e quase sempre antagônica. O terceiro é a polarização entre a sociedade e a comunidade, ou a obrigação solidária entre seus membros. O quarto é o princípio da racionalidade. O projeto da modernidade julgava possível o desenvolvimento harmonioso entre os três primeiros princípios, claramente de cunho regulatório, e a racionalização¹¹ completa da vida individual e coletiva. Todavia, o caráter abstrato desses princípios levou-os a maximizarem-se com a exclusão dos outros, e a articulação entre o projeto moderno e o surgimento do capitalismo assegurou a vitória da hipertrofia do mercado. Isto é, houve uma expansão generalizada da economia sobre os domínios sociais, educacionais, culturais e sobre o meio ambiente. Tudo ou quase tudo, na modernidade e na pós-modernidade, passou a ser um negócio¹².

¹¹ **Racionalização** – como a construção de uma visão coerente e totalizante do universo a partir dos dados parciais ou de um princípio único. Fala-se de “racionalização não só (como Freud) no sentido de uma justificação ulterior de desejos e ações, mas também (como Max Weber) pensando na maneira de vida das pessoas e na forma de vida de grupos. Tais formas de vida compõem-se de práticas e de uma teia de tradições, instituições, costumes e competências que podem ser chamados ‘racionais’, na medida em que *fomentam* a solução de problemas que aparecem”. (HABERMAS, 2004:126).

¹² **Negócio** – vem do latim *negotium* que significa ocupação, trabalho, em oposição a ócio, repouso, folga ou cessação do trabalho. Ou seja, negócio é neg-ócio, negar o ócio.

II.a Modernidade

Modernidade, tema controvertido e multifacetado, cujos aspectos filosóficos penetraram mais fortemente na consciência pública, na esteira da imposição e recepção do neoliberalismo¹³ à sociedade¹⁴ – assim como o *slogan* pós-modernidade, na sequência da publicação de Jean-François Lyotard¹⁵. O vigor da penetração dos argumentos pós-modernos antes aumentou do que diminuiu com o tempo. Vinculado a todo um arsenal de novas ideias, dá a impressão crescente de uma poderosa configuração de novos sentimentos e pensamentos. A pós-modernidade parece estar no caminho de desempenhar um papel crucial na definição da trajetória do desenvolvimento sustentado, em virtude da maneira como define padrões de crítica social e de prática política. De fato, vem ocorrendo uma mudança descomunal nas práticas culturais, políticas, econômicas e ambientais desde a primeira metade da década de 1970, ocasião em que a pós-modernidade começou a determinar os padrões do debate, definir o modo do discurso e estabelecer parâmetros para a crítica cultural, política, econômica e intelectual. Essa mudança formidável, vinculada à emergência de novas maneiras dominantes pelas quais se experimenta o tempo e o espaço, pressupõe a relação entre a ascensão de formas culturais pós-modernas, a emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital e um novo ciclo de *compressão tempo-espaço* no curso da modernização capitalista. Com essa mudança veio a reboque a crise de superacumulação de capital iniciada no final da década de 1960, que chegou ao auge em 1973, cujo ápice no Brasil se deu entre 1982-5. A partir dela iniciou-se um ciclo de reestruturação do sistema-empresa e de sua organização do

¹³ **Liberalismo** – esta noção remete para a liberdade de ação econômica sem a qual a liberdade política e social jamais poderia ter existido. O liberalismo preconizava a possibilidade de uma ação individual que pudesse ajudar o homem moderno a construir uma civilização individualista tendo como característica essencial o respeito pelo indivíduo como ser humano. Isto é, “o reconhecimento de suas preferências na esfera individual, por mais limitada que essa possa ser, e a convicção de que é desejável que os indivíduos desenvolvam dotes e inclinações pessoais”. (HAYEK, 1994:40-1). O termo liberalismo é aqui usado no seu sentido originário da Inglaterra no século XIX e não em sentido coloquial atual, pejorativo, para indicar a defesa de quase todo tipo de controle governamental e de mercado.

¹⁴ **Sociedade** – a origem desta palavra está no latim *societas*, uma “associação amistosa com outros”. *Societas* deriva-se de *socius*, que significa “companheiro”, portanto o significado de sociedade está intimamente relacionado àquilo que é social. Em *Sociologia*, uma sociedade é o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, preocupações e costumes, e que interagem entre si constituindo uma comunidade. A sociedade é o objeto de estudo das ciências sociais, especialmente da sociologia. Em *biologia*, sociedade é um grupo de animais que vivem em conjunto, tendo algum tipo de organização e divisão de tarefas. É objeto de estudo da *sociobiologia*. Também denomina-se sociedade ou associação o agrupamento de pessoas para a realização de atividades privadas, geralmente comerciais cujos membros denominam-se sócios. Uma sociedade é um grupo de indivíduos que formam um sistema semiaberto, no qual a maior parte das interações é feita com outros indivíduos pertencentes ao mesmo grupo. Consiste em uma rede de relacionamentos entre pessoas; uma comunidade interdependente. O significado geral de sociedade refere-se simplesmente a um grupo de pessoas vivendo juntas numa comunidade organizada.

¹⁵ Título original em francês *La Condition Postmoderne*, publicado em Paris, 1979. Em português, *A Condição pós-moderna* (2003).

trabalho¹⁶. A experiência do espaço e do tempo se transformou: a confiança na associação entre juízos¹⁷ científicos e morais, se não ruiu, no mínimo estremeceu; a estética¹⁸ triunfou sobre a ética como foco primário de preocupação intelectual; as imagens dominaram as narrativas; a efemeridade e a fragmentação assumiram precedência sobre verdades¹⁹, até então eternas, e sobre uma política unificada.

As teorias sociais, desde as tradições que emanam de Marx, Weber, Adam Smith e David Ricardo privilegiam tipicamente as formulações do tempo. No geral, elas supõem a existência de uma ordem espacial preexistente na qual operam processos temporais até tornar o espaço num aspecto contingente, em vez de fundamental, da ação humana. A teoria estética, por sua vez, preocupa-se muito com o espaço. A teoria social sempre teve como foco processos de mudança social, de modernização técnica²⁰, social e política. O progresso é seu objetivo teórico, e o tempo histórico, sua dimensão primária. A teoria estética, por outro lado, procura as regras que permitam a veiculação de verdades eternas e imutáveis em meio ao

¹⁶ **Organização do trabalho** – corpo de trabalho braçal e intelectual de valor (forças de produção), produzida, difundida e regulada pelo mundo da produção, nos sistemas-empresa e pelo projeto de gestão.

¹⁷ **Juízo** – lê-se no § 1 da *Crítica da Faculdade do Juízo* (2002b): “Para se distinguir se uma coisa é bela ou não, nós não relacionamos por meio do entendimento a representação ao objeto visando um conhecimento, mas, antes, nós a relacionamos pela imaginação (talvez ligada ao entendimento) ao sujeito e ao sentimento de prazer e pena deste. O juízo de gosto não é, portanto, um juízo de conhecimento; conseqüentemente, ele não é lógico, mas estético; o que significa: aquilo cujo princípio determinante *não pode ser senão subjetivo*”. E no § 35, a analítica do sublime Kant assinala que “o juízo de gosto se distingue do juízo lógico, devido ao fato de que este último subsume uma representação sob conceitos do objeto, enquanto o primeiro não subsume nada sob um conceito, pois senão o assentimento universal necessário poderia ser imposto por provas. No entanto, ele se parece com o juízo lógico na medida em que pretende uma universalidade e uma necessidade, mas não a partir de conceitos do objeto, e, conseqüentemente, puramente subjetivas”. Como Kant deixa claro mais adiante, “o *gênio* é o talento (dom natural) que fornece as regras à arte”. (§ 46).

¹⁸ **Estética** – “nasceu como um discurso sobre o corpo. Em sua formulação original pelo filósofo alemão Alexander Baumgarten, o termo não se refere primeiramente à arte, mas como o grego *aisthesis*, a toda a região da percepção e sensação humanas, em contraste com o domínio mais rarefeito do pensamento conceitual. A distinção que o termo ‘estética’ perfaz inicialmente, em meados do século XVIII, não é aquela entre ‘arte’ e ‘vida’, mas entre material e imaterial: entre coisas e pensamentos, sensações e ideias; entre o que está ligado a nossa vida como seres criados opondo-se ao que leva uma espécie de existência sombria nos recessos da mente. Esse território nada mais é que a totalidade da nossa vida sensível – o movimento de nossos afetos e aversões, de como o mundo atinge o corpo em suas superfícies sensoriais, tudo aquilo enfim que se enraíza no olhar e nas vísceras e tudo o que emerge de nossa mais banal inserção biológica no mundo. A estética concerne a essa mais grosseira e palpável dimensão do humano que a filosofia pós-cartesiana, por um curioso lapso de atenção, conseguiu, de alguma forma, ignorar. Ela representa assim os primeiros temores de um materialismo primitivo – de uma longa e inarticulada rebelião do corpo contra a tirania do teórico.” (EAGLETON, 1993:17).

¹⁹ **Verdade** – enquanto *verdade clássica* (correspondência): representação do real; enquanto *verdade pragmática*: uma crença ou proposição é verdadeira porque ela funciona; enquanto *verdade coerente*: a verdade se aplica a um sistemas de crenças, isto é, a sistemas coerentes.

²⁰ **Técnica** – “A técnica não é, portanto, um simples meio. A técnica é uma forma de descobrimento. Levando isso em conta, abre-se diante de nós todo um outro âmbito para a essência da técnica. Trata-se do âmbito do descobrimento, isto é, da verdade”. (HEIDEGGER, 2002:17). A tese de Heidegger, segundo a qual a essência da técnica não é de natureza técnica, mas está inscrita na verdade como descobrimento porque “a técnica é uma forma de descobrimento. A técnica vive e vigora no âmbito onde se dá descobrimento e des-encobrimento, onde acontece a *alétheia*, a verdade”. (HEIDEGGER, 2002:18).

turbilhão do fluxo de mudanças. Há muito a aprender com a teoria estética sobre o modo como diferentes formas de espacialização inibem ou facilitam processos de mudança. Inversamente, também há muito a aprender com a teoria social acerca do fluxo de mudanças com as quais a teoria estética tem de se haver. Contrastando essas duas correntes de pensamento, talvez se possa compreender melhor os modos pelos quais as instituições mudam, ou mais especificamente os modos pelos quais os sistemas²¹ mudam, sem que se caia nas armadilhas do esteticismo.

Na pós-modernidade, estranha-se o ponto até o qual a mera procura de lucros é, em primeira instância, determinante, ou seja, o consumismo serializado e repetitivo dissimula e ofusca a maximização do lucro. O modelo econômico atual, construído de forma *hightech*, exhibe imagens políticas, econômicas e sociais e quer reduzir o poder da classe trabalhadora e mascarar os efeitos sociais de uma política econômica de privilégios. Assim, para o modelo torna-se necessário é evidente o uso de uma retórica²² que justifique a falta de moradias, o desemprego e o empobrecimento crescente. Tal modelo apela a valores supostamente tradicionais de autoconfiança e capacidade de empreender e saúda a passagem da ética para a estética como sistema de valores dominante. Num uso equivocado da teoria estética, ou seja, do esteticismo, surge o que se pode chamar de *modelo estético de gestão*. Dominar ou intervir ativamente na manipulação do gosto e da opinião das pessoas no ambiente de trabalho, seja criando líderes da moda ou saturando o sistema-empresa com imagens que adaptem a mudança a fins empresariais, é o objetivo declarado desse modelo.

II.b Pós-modernidade e teoria da estruturação

O modelo estético de gestão é um dos responsáveis pelos problemas globais que assolam o mundo atualmente. Nesta circunstância, a pós-modernidade aponta para as tendências de se voltar para mercados alternativos, com intenção de criar oportunidades para que se resolvam tais problemas, como a pobreza e a poluição, e ainda lucrar com isso. É a maneira que a razão corporificada na práxis de mercado está encontrando para reverter o que modernização capitalista dilapidou ou, em última análise, o que está destruindo: as duas

²¹ **Sistema** – “conjunto de elementos em interação.” (VON BERTALANFFY, 1975a:62).

²² **Retórica** – entendida em seu sentido mais geral e genérico, ou seja, como arte de persuasão mediante discursos.

fontes de riqueza do capitalismo²³ – o trabalhador e a Terra. Contudo, não se deve iludir com a benevolência capitalista. O que existe aí é uma gigantesca oportunidade de negócios.

O modelo estético de gestão é consequência pós-fordismo. Este não sabe como lidar com transformações e diferenciações, isto é, não explica o fenômeno da mudança tão presente no mundo da produção. Para suplantar tal dificuldade é que se contrapõe ao pós-fordismo a teoria da estruturação. A intenção é formular uma teoria constituída de práticas sociais²⁴ que têm suscetibilidade à experiência cambiante do espaço e do tempo exatamente por envolverem a construção de representações (modelos) e artefatos (métodos e ferramentas) a partir da experiência humana. A teoria da estruturação mantém o foco nos processos de mudança social, de modernização técnica, social e política, necessários, mas insuficientes ao pós-fordismo. Enquanto o tempo histórico continua sendo sua dimensão primária, para alcançar tal condição de suficiência aporta-se a noção de espaço ao seu novo objetivo teórico: a sustentabilidade. Esta nova perspectiva da teoria social passa a girar, portanto, em torno da questão epistemológica²⁵ do realismo: como conciliar a suposição de um sistema-empresa independente de uma dada descrição, idêntica para todos os observadores, com a descoberta de que é negado ou impossível o acesso direto à realidade.

Simplificando ao extremo, o modelo é um e a realidade é outra. Com isso surge uma nova racionalidade²⁶ em oposição à racionalidade puramente econômica: a racionalidade estrutural, que gradativamente deve passar a ser a base de governo dos sistemas-empresa. Ela extrapola as questões econômicas e encampa a preservação da natureza e as questões sociais, principalmente, a de um projeto de autonomia individual e coletiva, que sem perder sua capacidade crítica de resistência, fomenta a luta pela emancipação intelectual, espiritual e afetiva do ser humano. Contudo, em sentido abrangente, ela continua a ser uma racionalidade

²³ **Capitalismo** – muito vai se falar de capitalismo neste trabalho. Por isso, desde já se apresentam duas definições, ambas pertinentes e complementares. A primeira é clássica, mais descritiva e estrutural. Ela diz como o capitalismo é feito. É a definição marxista do termo: *capitalismo é um sistema econômico baseado na propriedade privada dos meios de produção e de troca, na liberdade do mercado e no trabalho assalariado*. A segunda definição não é descritiva, e sim funcional. Ela não diz como o capitalismo é feito, mas para que serve: *o capitalismo é um sistema econômico que serve para produzir, com riqueza, mais riqueza*.

²⁴ **Práticas sociais** – ações sociais de cunho ético e cultural desenvolvidas pelos indivíduos ou grupos de indivíduos em sociedade. Elas têm diferentes classificações, além de serem éticas e culturais, podem ser temporais e espaciais e, no âmbito do sistema-empresa, são atividades ou tarefas.

²⁵ **Epistemologia** – está vinculada ao conhecimento científico, **Gnosiologia** está ligada à ideia de pensamento.

²⁶ **Racionalidade** – como uma adequação estabelecida entre uma coerência lógica, descritiva ou explicativa, e determinada realidade empírica. Herbert Schnädelbach *apud* Habermas (2004:99) complementa a noção de racionalidade ao dizer que ela “é também a faculdade da prova da realidade (Freud), de aprender por enganos e erros (Popper), de solucionar problemas em contextos de ação retroacoplados (Gehlen), de escolher meios orientados a fins (M. Weber) – podem-se acrescentar vários outros modelos proeminentes”.

que se mostra como inteligência instrumental: uma capacidade genérica de alcançar o que se quer. Desse ponto de vista, verdade é mais do que a técnica que funciona, o conhecimento mais que uma espécie de utilidade e a mente mais que ferramenta.

A racionalidade estrutural parte da premissa que se trabalha mais para se remover inconvenientes concretos do que realizar ideias abstratas. Para tanto, utiliza racionalidades locais e informações limitadas, evita falsos racionalismos que manipulam desejos e gostos mediante imagens que dão a noção de que se é possível criar máquinas inteligentes e completas e mundos sociais utópicos. Ela busca a perenidade de sistemas-empresa através da redução de custos, aumento de receita e garantia de manutenção do emprego, preservação do meio ambiente e aumento da renda dentro da realidade e racionalidade locais da sociedade em que está inserida. Evita-se, portanto, realizar esses objetivos indiretamente através de planos e preparativos de um ideal distante e de um sistema social perfeito.

Na racionalidade estrutural, não se busca uma reversão na hierarquia entre acumulação flexível do capital e sustentabilidade, mas seu nivelamento. Ou seja, não se vale e nem se acredita numa economia sustentável em detrimento do capitalismo, contudo, se defende, que a lógica do capitalismo não seja revertida, mas que possa ser nivelada aos problemas sociais e ecológicos. Inserida nessa racionalidade, um *projeto de gestão* contraposto ao modelo estético de gestão olha para os elementos do mundo da produção que estão diretamente dentro das atividades institucionais, que por sua vez influenciam o relacionamento entre pessoas, a tecnologia que elas usam e os métodos de trabalho empregados. Redes²⁷, cadeias produtivas, sistemas-empresa, pessoas, relações do trabalho, tecnologias, métodos empregados e o próprio mundo da produção que juntamente com a racionalidade estrutural e a Ideia de projeto constituem os conceitos nucleares²⁸ da teoria da estruturação ou, o que dá no mesmo, o projeto de gestão.

Ao tentar se explicar uma dada realidade ou tomar uma decisão qualquer, o primeiro impulso que se tem é aquele do pesquisador, que se afasta no espaço e no tempo de seu objeto

²⁷ **Redes** transnacionais de conexões – cadeias de valor ou cadeias produtivas – através das quais se articulam alianças estratégicas, envolvendo as grandes corporações multinacionais e as instituições financeiras internacionais, ou, ainda, tecnocratas em posições-chave, burocratas de alto nível. Tais redes permitem não só a difusão de argumentos técnicos, mas também o delineamento de novos parâmetros e valores, capaz de promover uma sobreposição dos conceitos e significados do termo “globalização”, confundindo-o com “modernização”.

²⁸ **Conceitos nucleares** – são determinações em que o âmbito de objetos, que serve de base a todos os objetos temáticos de uma ciência, é compreendido previamente de modo a guiar todas as pesquisas. Tratam-se, portanto, de conceitos que só alcançam verdadeira legitimidade e fundamentação mediante uma investigação prévia que corresponda propriamente ao respectivo âmbito. Em teoria da estruturação esses conceitos são: mundo da produção, racionalidade estrutural e Ideia de projeto.

ou acontecimento para preservar sua imparcialidade. É como se devesse se afastar do tempo *Kronos* em sua cronologia e conjuntura e se colocar em outro tempo – *Kairós* – que se situa entre o passado e o futuro, mas que não é o tempo presente, mas um tempo sensível, o tempo do aqui e agora, o tempo oportuno, da hora certa, como a hora de comer, de dormir e de agir. Na busca por amearhar elementos, atributos e critérios diferentes – visíveis e invisíveis – que deem sentido e concretude não só ao objeto do pensar como também a conhecer e a entender, passa-se, por um tempo, a viver um tempo apenas formado de abstrações e comprovações, procurando mostrar que a gestão possível e almejada tanto será pertinente ao mundo de alguém quanto possua tempo comum com o tempo de vida desse alguém; o tempo *Aion*²⁹.

Empenha-se em usar a racionalidade, com o acento mais ao lado da questão socioambiental – lugar da coexistência do diverso –, para comprovar que algo se realizou em seu tempo e para observar sua constância ou repetição em outros tempos. Ao se prever os desdobramentos possíveis em tempos futuros, se esquece que os fenômenos e acontecimentos possuem suas próprias conformações e regularidades. Possuem, à revelia humana, vibrações curtas, formadas por fatos econômicos, sociais, ambientais, políticos e culturais; possuem também suas conjunturas, algumas mais breves outras mais duradouras, que se movem muito lentamente ao longo do tempo, repetindo-se e (re)compondo suas razões de ser e de durar. É nesse contexto que a pós-modernidade foi e continua a ser atropelada pela hipertransitoriedade; se aquela foi o período da *compressão tempo-espaço*, esta é o momento do vetor *espaço-velocidade*. Na pós-modernidade o tempo acelerou até quase desaparecer, carregando consigo o espaço.

A gestão já não é apenas temporal, mas espacial. E este é o *topos* de seu pensar, o território ou clareira de sua verdade. Assim, reinaugurar o pensamento que age sobre a gestão é, inicialmente, admitir seu atual estágio de velamento, de domínio tecnológico, para em seguida exercitar o desvelar de sua verdade, propiciando um pensamento agente e criativo.

²⁹ *Aion* – Gilles Deleuze busca na obra *Meditações no Brasil e Inglaterra*, *Pensamentos na França* ou *Recordações na Itália* do pensador estoico Marco Aurélio a noção do tempo *aionico* como alternativa ao tempo cronológico. Para Deleuze “(...) segundo o *Aion*, somente o passado e o futuro insistem ou subsistem no tempo. Em lugar de um tempo presente que absorve o passado e o futuro, um futuro e um passado que dividem a cada instante o presente, que o subdividem ao infinito em passado e futuro, nos dois sentidos ao mesmo tempo. Ou antes, é o instante sem espessura e sem extensão que subdivide cada presente em passado e futuro, em lugar de presentes vastos e espessos que compreendem uns com relação aos outros o futuro e o passado (...) *Aion* se estende em linha reta, ilimitada nos dois sentidos. Sempre já passado e eternamente ainda por vir, *Aion* é a verdade eterna do tempo: pura forma vazia do tempo, que se liberou de seu conteúdo corporal presente e por aí desenrolou seu círculo, se alonga em uma reta, talvez tanto mais perigosa, mais labiríntica, mais tortuosa por esta razão – este movimento de que falava Marco Aurélio, aquele que não se faz nem no alto nem embaixo, nem circularmente, mas somente à superfície”. (DELEUZE, 2007a:169-170)

Em sua forma pós-moderna, a gestão não pode evitar uma confluência entre gestor e decisão – o fenômeno da gestão – que assegura conexões sempre crescentes com fluxo ou movimento através do espaço. A teoria da estruturação enfatiza as dimensões temporais e espaciais da gestão como uma história e também uma geografia agitadas, das quais cada momento e cada lugar se conservam no tempo e passam fora do tempo. A gestão não ocorre no domínio entre sujeito e objeto, em vez disso, tem seus instantes ou durações no trajeto do fenômeno da gestão.

Para obter o conceito de gestão, a teoria da estruturação exige e delinea um fio condutor concreto que parte do paradoxo universalidade *versus* particularidade. A universalidade do conceito de gestão não contradiz a particularidade de uma investigação. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que a questão sobre o fenômeno da gestão é demasiado ampla, ela também abriga a possibilidade da singularidade de cada evento. A gestão segue a interpretação especial de uma determinada transitoriedade, de algo que muda, uma ação, operação ou decisão. É nela que se há de encontrar o horizonte para a compreensão e possível interpretação da mudança.

Em si mesma, porém, a gestão é histórica, de maneira que o esclarecimento³⁰ das coisas relativas a si mesma torna-se sempre e necessariamente uma interpretação referida a fatos históricos. O destino da história da gestão a leva até a pós-modernidade atropelada pela hipertransitoriedade. Neste destino epocal, em grego *epoché*, a gestão encontra-se na não-historicidade ou, o que dá no mesmo, na pós-historicidade.

O propósito não é apenas refutar o pós-fordismo, mas, baseado no princípio da melhor explicação, também buscou-se desvendar o sentido da gestão. O objetivo é desenvolver, sob a perspectiva do desenvolvimento sustentado em ambientes complexos – consolidação de resultados políticos, culturais, econômicos, sociais e ambientais –, os lineamentos para a teoria da estruturação. Sua abordagem é em gestão de sistemas-empresa, redes ou cadeias produtivas de corporações nacionais e multinacionais.

Buscou-se com essa teoria auxiliar as configurações institucionais a avaliar e monitorar a implementação e o desenvolvimento de suas estratégias, objetivos e metas de aparentes estabilidades, embora sustentados por fluxos e mudanças que levam à constatação que estes sistemas encontram-se em constante transformação e diferenciação.

³⁰ **Esclarecimento** – adota-se *Iluminismo* quando o texto se refere ao movimento intelectual do século XVIII, mas *esclarecimento* quando se trata de um processo histórico mais amplo, próximo do que entendemos por racionalização. *Esclarecimento* é a tradução do termo alemão *Aufklärung* que tem diversas traduções em português: luzes, filosofia das luzes, ilustração, iluminismo.

A ampla gama de consequências do pós-fordismo são evidências de sua incapacidade em lidar com a hipertransitoriedade. Num movimento delimitador, aqui o que interessa do pós-fordismo são algumas de suas condições de possibilidade, a saber: o esteticismo hipertrofiado da economia representado pelo modelo estético de gestão, a progressiva velocidade do fenômeno da acumulação flexível do capital, a irracionalidade da pulsão do gasto, da despesa e do consumo improdutivo e a inquietante lei limite da natureza. Essas condições implicam uma limitação essencial do campo temático das teorias envolvidas na construção da teoria da estruturação: ficam no horizonte de consideração apenas os conceitos que de maneira transdisciplinar contribuam para a formulação de tal teoria.

II.c Apresentação do trabalho

O presente trabalho não é um trabalho sobre filosofia³¹, mas um estudo sobre a gestão em tempos hipertransitórios. E o que pode oferecer tal estudo a um mundo complicado que confia em soluções rápidas e em expertos? Pouca coisa, a não ser que se relegue à filosofia a tarefa de elaborar e ordenar os pensamentos. Na base da ciência social e com a teoria da estruturação não é diferente, existe uma filosofia, de cunho histórico, profunda e contraditoriamente tecida junto com a teoria social. Essa filosofia não é nem ornamento nem complemento, mas necessariamente origem. Enquanto primeiro e mais alto nível, também se trata de uma obra de pensamento, tanto para a teoria da estruturação, quanto para uma concepção política e econômica da perspectiva do capitalismo. O essencial é que ela consiste em uma filosofia racionalista, e como tal, se antecipa à solução dos problemas que plantea. O pensamento é a energia mais útil e necessária dentre as que existem. Às vezes, consiste em esboçar uma imagem global; outras, em corrigir a existente com um repertório de precisões. A

³¹ **Filosofia** – se a filosofia for compreendida num sentido amplo como concepção da vida e do mundo, pode-se dizer que sempre houve filosofia. Mas se entendida num sentido próprio, isto é, como resultado de uma atividade da razão humana que se defronta com a totalidade do real, torna-se impossível pretender que a filosofia tenha estado presente em todo e qualquer tipo de cultura. A filosofia é um produto da cultura grega, nasceu na Jônia no século VI AC e forneceu uma visão de mundo diferente da mitologia através da descoberta da harmonia, da razão e do sentido de totalidade. Ela é, de imediato, algo que o homem faz, pois, é definir esse “fazer” que se chama filosofia. Surgiu com os pensadores originários, os pré-socráticos Heráclito, Anaximandro e Parmênides. Para Heráclito a *Physis* era o devir, o “todo é um”; para ele, ao se pensar imanentemente (o todo) é que emerge a inteligência, por isso a totalidade é o *Logos*, é Deus ou deuses, é o ilimitado. Esse ilimitado é para Anaximandro *Apeiron*, que vem da conjunção a = sem e peras = limite, ou seja, ilimitado, indefinido, sem forma, representa o nada indeterminado, mas esse nada não é o vazio. Desse modo, o ser é único, eterno, imutável, imóvel e ilimitado. Parmênides, em seu diálogo com Heráclito, propôs o **ser** (verdade = *Alétheia*) em oposição ao **devir** (opinião = *doxa*). Foi ainda ele quem descobriu o princípio lógico da não-contradição, em outras palavras a irreconciliação dos opostos no discurso. Parmênides também descobriu o princípio da identidade.

considerável idade da filosofia não a impede de ser ágil. A ética e a estética, aqui usadas, são apenas duas de suas formas possíveis e a acompanham desde o mais remoto passado. Em estado puro, a ética se ocupa do bem e a estética da beleza. Aparentemente, pois nem o bem nem a beleza existem em si, independentes das coisas. Na pós-modernidade, tudo anda de modo bastante misturado: deixa perceber realidades em que o bem, a beleza e a verdade, mas também o mal, a fealdade e a impostura se combinam. Neste trabalho, a pós-modernidade é um fluxo para o qual as ideias procuram estabelecer uma ordem, por mais transitória que seja. Assim, busca-se na filosofia – que tem por ofício especular por especular – uma aplicação prática de seus conceitos associados à ciência, que especula para aplicar, objetivando a construção de um quadro teórico, a teoria da estruturação.

Mais do que construir um quadro teórico que não pode ser completo, o empreendimento deste trabalho nasce do pensamento no qual foram tomando forma diversas reflexões sobre o conhecimento e interesse pelo percurso da modernidade até seu desemboque na pós-modernidade. E ao seu conteúdo normativo à medida que se indaga de forma transdisciplinar alguns núcleos da epistemologia contemporânea, sobretudo aspectos da teoria social e da relação entre economia e poder, teoria da decisão e cultura técnica. Este trabalho vai entrelaçando conceitos e elementos fundamentais a partir desses núcleos até o limite de sua significância, onde ficam aprisionados em seu próprio labirinto teórico.

Contudo, o trabalho não é uma *collage* epistemológica de núcleos, nem cai num relativismo³² entre temas, mas sim enxertos³³ amalgamados e entrelaçados, que abrem vasos comunicantes, conexões e ressonâncias que reconstituem o corpo textual no qual vai se construindo a constelação conceitual da teoria da estruturação. Assim, sua elaboração

³² **Relativismo** – em linhas gerais, há dois tipos: o cultural e o cognitivo. O *relativismo cultural* é aquele em que há diferenças entre culturas ou sociedades, ou entre fases distintas na história de uma ou de outra, no que tange a práticas e valores sociais, morais e religiosos. Como as pessoas têm a habilidade de obter acesso a outras culturas de modo a reconhecer as diferenças como diferenças, evidencia-se que há pontos em comum entre culturas que permitem o acesso mútuo e, portanto, a compreensão mútua. Logo, esse tipo de relativismo não é problemático. O *relativismo cognitivo* é aquele em que há diferentes maneiras de perceber e pensar o mundo da experiência. Maneiras talvez tão diferentes que membros de uma comunidade conceitual não podem absolutamente apreender como é ser membro de outra comunidade conceitual. Este relativismo é, na melhor das hipóteses, uma noção perturbadora. Ele torna os conceitos de verdade, realidade e valor uma questão do que os partícipes de uma forma de vida fazem deles num tempo e espaço particular, com outras formas de vida em outros lugares e espaços gerando diferentes concepções deles, talvez completamente diferentes ou até mesmo contrárias. Isso significa que os conceitos em questão não são conceitos da verdade, mas conceitos de opinião e crença. Assim, há apenas uma verdade relativa, como o indivíduo a concebe nesta comunidade conceitual e neste período de sua história. Nesse tipo de relativismo, a verdade é a verdade humana, a realidade é a realidade humana. Ou seja, ele é subjetivo, antropocêntrico.

³³ **Enxertos** – “pertence às particularidades de nossa linguagem a possibilidade de isolar os enunciados dos seus contextos de origem e transplantá-los para outros contextos – Derrida fala em enxerto.” (HABERMAS, 2000:276).

implicou num trabalho de artesão que visou formar, com os núcleos servindo de bastidores e pano de fundo, um quadro maior nos quais se apresentou o empreendimento que conforma a constelação conceitual da teoria da estruturação.

O presente trabalho serve de introdução para um expediente filosófico de se pensar a gestão que, apesar de abreviar a análise, a situa no tempo e no espaço. Desse modo, investigou-se o conteúdo normativo da modernidade e esta investigação se situou basicamente num espaço de tempo curtíssimo – de 1970 até 2009 – inserido na recém-nascida era pós-moderna: época de ritmos acelerados de inovações sociais e técnicas.

II.d Hipótese e objetivos

A hipertransitoriedade exige um solo contemporâneo para a gestão: colocá-la em relação intrínseca com saberes de outros domínios.

1. *Hipótese da topologia da gestão.* De uma forma geral as transformações do conceito de gestão vêm dos problemas de gestão. Desse modo, uma nova teoria condizente com a hipertransitoriedade propõe a gestão menos como história e mais como geografia. Estabelecem-se duas dimensões, ou melhor, dois espaços, com duas zonas difusas, de indiscernibilidade, uma genérica – do local ao global – e uma específica – do global ao local. O primeiro espaço é exterior, físico, corporal, material e pluralista – *geografia da gestão* – de cunho geográfico, variando de uma pequena localidade até todo o Globo. O segundo espaço é interno, incorpóreo e racional – *topografia da gestão* – variando numa escala que vai do mais simples dos fenômenos até ao plano de imanência da gestão.

2. *Objetivo geral.* Encontrar ou estabelecer conexões ou ressonâncias entre os domínios geográfico e topográfico. Essas conexões ou ressonâncias caracterizariam o atendimento às exigências da hipertransitoriedade.

3. *Objetivos específicos.* (i) colocar a teoria da estruturação como alternativa ao pós-fordismo, ou mais especificamente, colocar o projeto de gestão como alternativa ao modelo estético de gestão; (ii) demonstrar o interesse da teoria da estruturação através da apresentação e análise da práxis dessa teoria.

III. ESTRUTURA DO TRABALHO

Em seu desenrolar o presente trabalho envolve três movimentos: ver, julgar e agir. Inicialmente colocou-se um olhar sobre a atualidade; em seguida, apresentou-se de forma abstrata o referencial teórico para julgar a atualidade e como preparação para a ação; por último se apresenta a teoria da estruturação como forma concreta de se agir sobre a atualidade.

As partes do trabalho e seus respectivos momentos foram concebidos a partir de três classificações metodológicas: o método científico (mais amplo), a metodologia da presente pesquisa (intermediária); e, mais restrita, contida nos outros dois, é a técnica de representação ou modelagem do objeto da investigação, denominada de mapa de contorno.

Além da introdução e das considerações finais, este trabalho está dividido em três partes. A primeira parte é fruto de uma **pesquisa descritiva** e apresenta uma extensa releitura das principais correntes filosóficas e sociológicas da sociedade contemporânea.

Na segunda, utilizou-se a abordagem **qualitativa** com duas diferentes formas de realização da pesquisa. Para resgatar o tema na literatura pertinente, com o intuito de contextualizar a temática e construir o pensar a gestão, adotou-se a **pesquisa documental**, desdobrada em **pesquisa histórica** e **pesquisa teórica**. Esta parte revisa as principais propostas contemporâneas sobre a gestão.

Tanto a primeira como a segunda parte foram construídas livremente, o que fez com que seus diversos temas e diferentes autores não formassem uma linearidade total, mas um trabalho técnico fluído de concatenação de seus textos.

A abordagem da terceira parte fez uso da análise sistemática, ou seja, do que se investigou nas duas partes anteriores, nem tudo vai ser sistematizado. Desse recorte, apresentou-se uma recapitulação de propostas, tendo como pano de fundo a teoria de sistemas com o objetivo de uma construção filosófica de conceitos de gestão. A teoria da estruturação deve extrair de si mesma a sua normatividade, tanto que se adotou a postura do **estudo normativo**, mais acessível para se pensar sistematicamente sobre os reais problemas da gestão. Assim, nesta parte está a estruturação da ação, abordada sistemicamente, englobando sistema fechado³⁴, sistema aberto³⁵ e sistema autorreferencial ou operacionalmente fechado³⁶. É a partir desta estrutura que a elaboração da questão da gestão foi dividida em três em partes.

³⁴ **Sistema fechado** – “sistemas que são considerados isolados de seu ambiente.” (VON BERTALANFFY, 1975a:63)

³⁵ **Sistema aberto** – “sistemas que trocam matéria com o ambiente.” (VON BERTALANFFY, 1975a:55)

Primeira parte – o entorno social contemporâneo, em quatro capítulos:

1. Modernidade e pós-modernidade
2. Pós-fordismo
3. Consumo pós-moderno
4. Hipertransitoriedade

Segunda parte – referencial teórico da gestão, dividido em duas seções:

Primeira seção – nexos da gestão, em quatro capítulos:

5. Pensar a gestão
6. Tempo e Espaço
7. Lei Limite da Natureza
8. Gestão da Sustentabilidade

Segunda seção – referencial teórico básico, em três capítulos:

9. Teoria social e de sistemas
10. Teoria da decisão
11. Cultura técnica

Terceira parte – teoria da estruturação, seguindo-se o fio condutor da transdisciplinaridade³⁷, em dois capítulos.

12. Lineamentos da gestão
13. A práxis da teoria da estruturação

³⁶ **Sistema autorreferencial** ou **operacionalmente fechado** – é capaz de acolher novos problemas e de ser modificado continuamente. Quer seja numa acepção de todo um conhecimento ordenado segundo princípios, quer seja na unidade das formas diversas do conhecimento sob uma única ideia, onde a ideia é o conceito dado pela razão; o conceito determina não só o alcance do conteúdo, mas também as posições recíprocas das partes, de modo a se conseguir uma unidade organizada, uma ordem que cresce de dentro do sistema autorreferencial, e não um mero agregado. Em outras palavras, o pensamento pode ser reunido a partir do desdobramento de conceitos nucleares como mundo da produção, racionalidade estrutural e a Ideia de projeto. O projeto de gestão diferencia-se do entorno em que está acoplado; essa diferenciação leva em conta exclusivamente os processos internos do sistema-empresa que se retroalimenta, se auto-organiza (autorreferência), a partir do ativamento de sua organização do trabalho. Isso configura o chamado fechamento operacional que independe de uma relação de entrada (*input*) e saída (*output*), ou seja, independente (livre) de trocas ou mesmo de qualquer tipo de nexos funcionais com o meio ambiente.

³⁷ **Transdisciplinaridade** – apesar desta noção ser inspirada na *Carta de Transdisciplinaridade*, disponível em <http://perso.clubinternet.fr/nicol/ciret>, redigida sob o comando Basarab Nicolescu e de Edgar Morin, aqui se faz uma definição mais específica, embora ainda bastante similar aos princípios e declarações desta *Carta*. Há uma distinção entre os termos multi, inter e transdisciplinaridade, onde se estabelece uma gradação entre os níveis de cooperação e coordenação das disciplinas. Multidisciplinaridade pressupõe uma atitude de justaposição de conteúdos de disciplinas heterogêneas ou a integração de conteúdos numa mesma disciplina. Na interdisciplinaridade, tem-se uma relação de reciprocidade, em regime de copropriedade que possibilita um diálogo mais fecundo entre os vários campos do saber. A exigência interdisciplinar impõe a cada disciplina que transcenda sua especialidade formando consciência de seus próprios limites para acolher as contribuições de outras disciplinas. A transdisciplinaridade, por sua vez, prevê uma etapa superior à interdisciplinaridade que eliminaria dentro de um sistema as fronteiras entre as disciplinas.

Considerações finais. Dentro do contexto da história dos problemas gerenciais indica-se, no final deste trabalho, o momento em que a gestão se encontra e o lugar de destaque que ocupa na pós-modernidade. Apresentou-se no que ela consiste ao se considerar a hipertransitoriedade e a teoria da estruturação como atualidades.

III.a Programa de trabalho

O presente trabalho é concebido como uma contribuição para uma pesquisa da história dos problemas gerenciais, tendo como escopo a reflexão sobre o conceito de gestão em suas transformações. Incontestavelmente tal levantamento da história do conceito de gestão é algo totalmente diverso de uma história da gestão propriamente dita; ela é uma tarefa teórica, melhor dizendo, de história dos problemas no âmbito da gestão.

A elaboração da questão da gestão divide-se em duas tarefas: interpretar a hipertransitoriedade presente na pós-modernidade e desenvolver lineamentos fundamentais para formulação da teoria da estruturação. Ambas seguem um fio condutor transdisciplinar. De qualquer modo, determinar o conceito de gestão é realizar essas tarefas.

III.b As fontes

A título de teoria da estruturação são expostos escritos de alguns autores que representam fontes imprescindíveis de duas perspectivas que se aproximam quanto às suas premissas e consequências: hipertransitoriedade e gestão. É assim que se dão duas tarefas: de interrogar a hipertransitoriedade e de elaborar e interpretar o fenômeno da gestão.

Gestão. A tarefa de se pensar a gestão parte dos escritos de Martin Heidegger sobre o humanismo, a técnica e o sentido do ser e dos escritos de Husserl sobre a fenomenologia. Também são fonte de inspiração as obras de Deleuze sobre a geografia do pensamento, as de Bergson sobre a duração e as de Virilio sobre a noção de espaço crítico.

Hipertransitoriedade. A abordagem inicial ocorre com o escrito de Karl Max em sua obra *O Manifesto Comunista*, onde publicou uma análise apaixonada e ao mesmo tempo completa sobre o capitalismo e suas consequências político-econômicas, já em 1848. Ao lado dos escritos de Marx, serão observados como fonte em sentido estrito para a exposição da pós-modernidade os de David Harvey, enquanto os primeiros escritos de Marshall Berman representam fonte imprescindível para o conceito de modernismo. Berman e Harvey desenvolveram duas perspectivas diferentes, mas complementares, sobre a pós-modernidade e

as relações entre modernismo e modernização. O ponto de contato na investigação desses autores está no interesse comum de não provar que muito do que passa por inovador na pós-modernidade já está prefigurado em Marx, mas indicar o mal que a leitura alienante de diferenças entre “então” e “agora” está causando à capacidade da sociedade de enfrentar o processo de mudanças contemporâneo, repleto de transitoriedades. Ao lado dos escritos de Marx, Harvey e Berman, serão ainda observados como fonte para esta exposição os de Jürgen Habermas. A aproximação dos textos desses autores justifica-se pela unidade de suas perspectivas quanto às premissas e consequências do pós-fordismo, particularmente na modernidade tardia, ou pós-modernidade compreendida entre 1970 e 2009.

Não se vai muito longe ao se investigar gestão e hipertransitoriedade se não se abordar as temáticas da sociologia e de sistemas.

Sociologia. A complexa tarefa de se elaborar e interpretar o fenômeno da gestão parte dos escritos de Max Weber sobre sociedade. O direito de designar esta teoria como teoria social provém de seu caráter representativo. A maioria dos teóricos, se não concordam com ela, partem dela ou simplesmente a levam em conta. Sua intuição³⁸ sobre a essência da burocracia³⁹, homem ideal e racionalidade teleológica é a palavra base em teoria social sobre o tema. Weber tomou para si este objeto enquanto problemático e filosófico – ainda que certamente não como único seu. Filósofos, sociólogos, antropólogos, economistas e teóricos da administração beberam da fonte weberiana. A aproximação filosófica foi através da escola crítica. O testemunho de autores como Walter Benjamin, Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse e Jürgen Habermas são altamente preciosos na formulação de qualquer teoria social ou estética. Para os sociólogos e teóricos da administração, como em Talcott Parsons, a sociedade também era um problema filosófico. Desse modo, tendo esses filósofos como fonte em sentido amplo, ao lado dos escritos de Malinowski, são observados como fonte em sentido estrito para esta exposição os de Henri Fayol, enquanto os primeiros escritos de Frederick W. Taylor representam fonte imprescindível, não para o próprio conceito de gestão, mas apenas para a sua compreensão. A aproximação dos textos filosóficos aos escritos de Parsons com os de Taylor, Ford e Fayol justifica-se através da completa unanimidade dessas perspectivas quanto às premissas e consequências para a teoria da estruturação. O problema da gestão em si interessou menos a Parsons, mas ele compartilha os pressupostos

³⁸ **Intuição** – “a intuição vê, mas é vazia; o sentimento refere-se à realidade, mas ele é cego.” (FICHTE, 2005:219)

³⁹ **Burocracia** – o elemento comum no significado coloquial e no significado científico do termo burocracia é que ambos se referem a quantidade de energia consagrada a manter a instituição funcionando e não a alcançar seus objetivos fundamentais.

gnosiológicos sob os quais Taylor, Ford e Fayol o trataram e, com eles, defende as consequências sociológicas para a instituição⁴⁰ burocrática.

Sistemas. A complexa tarefa de se elaborar e interpretar o fenômeno da gestão sob um enfoque sistêmico parte dos escritos do sociólogo alemão Nicklas Luhmann sobre teoria de sistemas sociais. Esta também é uma teoria representativa. Não que todos os teóricos tivessem concordado com ela, ou simplesmente a levassem em conta: Luhmann, também para seus amigos, permaneceu muitas vezes incompreensível. Mas sua intuição sobre a essência da diferença diretriz – a diferença entre unidade e diferença, e sobre a relação de determinação entre sistema e entorno é a palavra final em teoria de sistemas autorreferenciais. Ele tomou para si este objeto enquanto problemático e filosófico. Para Ludwig Von Bertalanffy, os sistemas também eram um problema filosófico. Ao lado dos escritos de Shannon, serão observados como fonte para esta exposição apenas os de Henri Atlan, enquanto os primeiros escritos de Norbert Weiner representam fonte imprescindível, não para o próprio conceito de sistema, mas apenas para uma compreensão cibernética⁴¹. A aproximação dos textos de Atlan com os de Von Bertalanffy justifica-se pela completa unanimidade das suas perspectivas quanto às premissas e consequências da teoria de sistemas para a noção de *ordem a partir do ruído* (ATLAN, 1992). O problema em si interessou menos a Atlan, mas ele compartilha os pressupostos gnosiológicos sob os quais Von Bertalanffy o tratou e, com ele, defende as consequências desta teoria para a organização do ser vivo. Na forma de uma singular mística do conhecimento e de uma importante teoria da comunicação, ele formulou estes temas muitas vezes de modo mais agudo e elucidativo do que Von Bertalanffy. Um axioma essencial da teoria da estruturação postula que quem não for capaz de guiar-se por seu próprio

⁴⁰ **Instituição e Organização** – são distintas. Organização está vinculada ao pós-fordismo, Instituição está conectada à teoria da estruturação. Desse modo, sempre que se referir à teoria da estruturação se utiliza o termo *instituição* que tem diferentes significados em diversos contextos: significa cliente, fornecedor, contratante ou instituição-cliente, contratada, subcontratada ou terceirizada, frequentemente é usada como sinônimo de sistema-empresa e de organização. Num plano mais abstrato, as instituições representam cada vez mais os meios adequados pelos quais a vida social se organiza para adaptar-se às exigências da infraestrutura. A visão corrente de *organização* é uma visão econômico-funcional, uma insistente visão funcionalista da cultura, baseada no princípio de que em cada tipo de civilização, cada costume, objeto material, ideia e crença preenchem uma função vital, tem uma tarefa por realizar, representa uma parte indispensável no interior de um todo que funciona. Refere-se aqui à visão que quer explicar tanto a existência da instituição como suas características pela *estrutura* que a instituição preenche na sociedade e as circunstâncias dadas, por seu papel na economia globalizada.

⁴¹ **Cibernética** – é o autocontrole dos sistemas, visando o alcance de um objetivo. É necessária uma ciência que promova a comunicação e o controle do objetivo. Surgem as noções cibernéticas de código, informação e programa que são aplicadas praticamente a tudo: à economia, à produção e ao trabalho. Foi a cibernética que revolucionou a ideia de máquina e de organização. As noções de controle, *feedback* e tratamento de informação quantificada, aplicadas não só a máquinas, mas aos processos produtivos e aos sistemas-empresa, fizeram surgir pela primeira vez sistemas integrados de gestão.

entendimento, dependendo da orientação de outrem, aceita tutela alheia por falta de decisão e de coragem para ser autônomo, por conseguinte, tem sua sobrevivência ameaçada, tornando-se assim vulnerável à substituição. Esse axioma não é nada novo, ele perpassa toda a teoria organizacional clássica e contemporânea, desde o fordismo até o pós-fordismo, mas só adquire importância central no projeto de gestão que explicitamente coloca para si o objetivo de lidar com a mudança. Por isso, este trabalho arquiteta uma teoria da estruturação que se opõe, altera e complementa o pós-fordismo, para tanto, tem seu ponto de referência em diversos autores⁴².

III.c Sumário do trabalho

O presente trabalho é concebido como uma contribuição para uma pesquisa da história do conceito de gestão. A intenção inicial é a elaboração concreta do problema sobre o fenômeno da gestão, para tanto coloca-se a questão da gestão. Todavia, questionar é buscar, mas, buscar o quê? A verdade e a razão de ser do fenômeno da gestão. Como? Através da generalidade da teoria da estruturação ou da especificidade do projeto de gestão, ou de ambos. Onde e quando? Na pós-modernidade e no seu curtíssimo período de tempo, entre 1970 e 2009. Para quê? Interrogar, tratar ou combater a hipertransitoriedade. A partir do que ou de quem? De diversas fontes. O trabalho procura ainda descrever o interesse da teoria da estruturação através de duas experiências de gestão. Na primeira investiga-se a imobilidade e a rigidez de um sistema-empresa da esfera pública e na segunda averigua-se o dinamismo e a flexibilidade de um setor econômico da esfera privada: o fordismo da Casa da Moeda do Brasil e o pós-fordismo do setor de telecomunicações.

⁴² Sua constelação conceitual é dividida em dois grupos. No primeiro, estão os conceitos-chave do projeto de gestão. Extraídos de Marx (1998), Weber (1991, 1999, 2000, 2002, 2004), Baudelaire (1995, 2007), Benjamin (1996), Von Bertalanffy (1975a, 1975b), Parsons (1968, 1974), Foucault (2006), Georgescu-Roegen (1996), Harvey (2000, 2004a, 2004b), Berman (2006), Luhmann (1997, 1998), Comte-Sponville (2005), Keeney & Raiffa (2003), e Roy (1985), Kosko (1994, 1999), Leff (2006). No segundo grupo, conceitos de sustentação complementares derivados dos escritos de Habermas (1973, 1984, 1987, 1989, 1990, 2000, 2002, 2004), Bauman (1999), Castoriadis (2000), Popper (1999), Weiner (1984), Shannonn & Weaver (1975), Ashby (1970), Atlan (1972, 1992), Taylor (1995) e Fayol (1994).

IV. PRIMEIRA PARTE – O ENTORNO SOCIAL CONTEMPORÂNEO

O estado do mundo é aqui problematizado e construído de forma não sistêmica, aberta. Sob a ótica da gestão há uma celebração das qualidades hipertransitórias da vida pós-moderna, justamente por isso é que se procurou contextualizar a pós-modernidade e descrever a hipertransitoriedade, que nada mais são do que um subproduto natural da modernização capitalista. Assim, saber quanto se pode suportar de hipertransitoriedade é uma tentativa de debater, descrever, representar e circunscrever a transitoriedade tão avassaladoramente presente na pós-modernidade. Dedicou-se, portanto, às análises sociais nas quais a inquirição é, acima de tudo, inspirada no e marcada pelo espírito filosófico. Esse tipo de estudo, contudo, é ainda inclassificável na ordem estrita das disciplinas universitárias e a análise se agrava ainda mais ao tomar como objeto de estudo fenômenos que a academia não costuma ter em muito grande estima: a moda, o espetáculo⁴³, o cotidiano, o sonho, a publicidade, o consumo. Por conseguinte recorreu-se a uma abordagem transdisciplinar para descrever o fenômeno hipertransitório. O trabalho, então, movimentou-se na direção e no sentido de resgatar valores como igualdade, pluralismo e liberdade, desejo e beleza, que perderam a antiga autoridade instituidora. O interesse reside na interpretação da época atual, em compreender as lógicas em ação na história e na pós-modernidade, e não julgá-las.

Desse modo, realiza-se uma releitura de algumas das principais correntes sociológicas e filosóficas da sociedade contemporânea. Em primeiro lugar, apresentam-se as condições de possibilidade que levaram a modernidade à pós-modernidade superlativa, hipertransitória. Essas condições estão agrupadas em três capítulos, classificados em grandes temas: pós-modernidade, pós-fordismo e consumo pós-moderno. Em segundo lugar lê-se um dos principais riscos do mundo pós-moderno, a saber, as consequências dos movimentos científicos, econômicos e políticos da época pós-moderna, em um capítulo: a hipertransitoriedade – e sua influência sobre a natureza e a cultura⁴⁴. Ela é descrita pelos conhecimentos teóricos e pelas aplicações práticas sobre globalização, capitalismo e modernização.

⁴³ **Espetáculo** – pertence ao campo da visão. Vem dos verbos latinos *specio* e *specto*. *Specio*: ver, observar, olhar, perceber. *Specto*: ver. Olhar, examinar, ver com reflexão, provar, ajuizar, acautelar, esperar; *species* a forma visível da coisa real, sua essência ou sua verdade. *Spectabilis* é o visível; *speculum* é o espelho; *spetaculum*, a festa pública; *spectador*, o que vê, observa, espectador; *spectrum* é a aparição irreal, visão ilusória; *speculare* é ver com os olhos do espírito.

⁴⁴ **Cultura** – esta palavra é uma das palavras mais complexas da língua portuguesa. Um de seus significados originais é lavoura ou cultivo agrícola, o cultivo que cresce naturalmente. A palavra inglesa *coulter* é que um cognato de cultura significa relha de arado. Ou seja, ela é derivada de trabalho e agricultura, colheita e cultivo, denotando um processo quase que completamente material, que aos poucos foi metaforicamente se transferindo para questões do espírito. A raiz latina de cultura é *colere*, que pode significar qualquer coisa, desde cultivar e habitar, a adorar e a proteger. Seu significado de habitar evoluiu do latim *colonus* para o contemporâneo colonialismo. Mas *colere* desemboca, via o latim *cultus*, no termo religioso culto, assim como a própria ideia de cultura vem na Idade Média a colocar-se no sentido de secularização. *Cultura* é ainda uma questão de seguir regras não simplesmente aleatórias nem rigidamente determinadas, envolvendo a ideia de liberdade. *Cultura* é também uma questão do envolvimento total e harmonioso da personalidade. Na teoria da estruturação, conforme o caso, *cultura* tem diversos significados e aplicações, derivados das diferentes conotações acima. Especificamente, a teoria da estruturação abarca a noção de cultura orgânica, sensível, recordável e autotélica: *cultura* define qualidade de vida como civilidade, cuja realização na cultura técnica, no sentido de cultura social, como um todo é tarefa da organização do trabalho.

1. MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE

A sociedade moderna nasceu quando desapareceram a imagem e a realidade da comunidade. Esta pressupõe coletividade, aquela individualidade. A comunidade indivisa encarnada na vontade e na razão do governante desconhece a figura dos indivíduos, conhecendo os seres humanos apenas pelo lugar e pela função que ocupam no interior da ordem comunitária a serviço do bem comum. Não há bem individual, em outras palavras, não há distinção entre o público e o privado. A imagem da comunidade desaparece com o advento do modo de produção capitalista e com o surgimento da sociedade moderna.

A marca própria da sociedade moderna é que sua referência não é mais a ordem divina ou a ordem natural, nem uma imagem indivisa, nem a hierarquia de lugares e funções, nem a pressuposição do bem comum, nem a coletividade vista como uma grande família cujo pai é o governante. Sua referência é o indivíduo, átomo isolado, que vive em sociabilidade.

As principais ferramentas do capitalismo concentram-se no século XX quando foram usadas de forma neoliberal auxiliando-o a alavancar a hipertrofia do mercado. A implementação do Estado neoliberal se iniciou com a rigidez do modelo fordista e se consumou com a flexibilidade⁴⁵ do pós-fordismo. Com o Estado neoliberal o espaço público encolheu e o espaço privado, na forma de mercado, alargou-se. A dimensão econômica e social do capitalismo é inseparável de uma transformação sem precedentes na experiência do espaço e do tempo, designada por Harvey (2000) como a compressão tempo-espaço. Tudo se passa “aqui” sem distâncias nem fronteiras – é a compressão do espaço. Tudo se passa “agora” sem passado e sem futuro – é a compressão do tempo.

⁴⁵ **Flexibilidade** – “no livro *La flexibilidad del trabajo en Europa*, coordenado por Robert Boyer e sob os auspícios da Federación Europea de Investigaciones Económicas (Fere), (...) os autores identificaram cinco definições para o termo flexibilidade: a) maior ou menor adaptabilidade da organização da produção – opções técnicas e organizacionais condicionadas às dimensões e demandas do mercado; b) a atitude dos trabalhadores para mudar o posto de trabalho – competência técnica e atitude da mão-de-obra para dominar diversos segmentos de um mesmo processo produtivo; c) debilidade das restrições jurídicas que regulam o contrato de trabalho – dizem respeito aos aspectos institucionais relacionados às leis trabalhistas e que facilitem, inclusive, ao empregador a dispensa dos empregados sem qualquer garantia adicional; d) sensibilidade dos salários (nominais ou reais) – significa a dependência dos salários em relação à situação econômica da empresa ou ao mercado de trabalho em geral; e) possibilidade de as empresas subtraírem uma parte das deduções sociais e fiscais – liberação das empresas das regulações do Estado quanto ao seu funcionamento.” (TENÓRIO, 2000:164).

Atualmente vive-se sob um signo da imagem. O espetáculo refere-se à encenação do acontecimento, ao seu simulacro⁴⁶, que impossibilita diferenciar entre a aparência e o sentido, o virtual e o real, pois tudo é imediatamente dado sob a forma da transparência temporal das aparências, apresentadas como evidências. Volátil e efêmera, a experiência desconhece qualquer sentido de continuidade e se esgota em um presente sentido como instante fugaz.

Virilio (2008) fala em *acronia*⁴⁷ e *atopia*⁴⁸, ou da desaparecimento das unidades sensíveis do tempo e do espaço vivido sob os efeitos da tecnologia da informação⁴⁹. A profundidade do tempo e seu poder diferenciador desaparecem sob o poder do instantâneo. Por seu turno, a profundidade de campo, que define o espaço da percepção e da imaginação, desaparece sob o poder de uma localidade sem lugar e das tecnologias de sobrevoo.

De fato, as consequências da vida contemporânea, tão permeada pelo sentido do fugidio, do efêmero, do fragmentário e do contingente fazem com que a pós-modernidade não respeite sequer o passado da modernidade, para não falar de qualquer ordem social pré-moderna. A hipertransitoriedade das coisas dificulta a preservação de todo o sentido de continuidade histórica. Há uma modalidade de experiência vital – a experiência do espaço e do tempo – que é partilhada pelos seres humanos em todo o mundo atual. Nessa, o interesse

⁴⁶ **Simulacro** – *simulacrum* é uma palavra latina que vem de *similis*, que significa o semelhante. De *similis* vêm as palavras *simul*, fazer junto, mas também competir, rivalizar, e *similitudo*, semelhança, analogia, comparação. De *similis* vem o verbo *simulare*, que significa representar exatamente, copiar, tomar a aparência de; este último significado leva o verbo a significar também fingir, simular. *Simulacrum* é a imagem por representação – pintura, escultura, imagem no espelho – é o *simulacro*. Platão dividiu o mundo em dois: o *mundo das ideias* – mundo de formas perfeitas, eternas e imateriais, suporte ontológico do mundo sensível, e que lhe serve de modelo; e o *mundo das coisas materiais* em que vive o homem. Na alegoria da caverna Platão (2006) afirma que o homem vive no mundo das sombras (mundo sensível, da *doxa*), quase sempre impossibilitado de ver a luz (contemplação do mundo das ideias, da *episteme*). Assim, há uma verdade suprema, eterna, suprassensível, estabelecida a partir da crença no valor supremo e soberano da razão. O mundo material é o mundo das cópias, enquanto o das artes, dos simulacros – que são as cópias das cópias e que por serem cópias das cópias estão ainda mais longe do conhecimento e da razão. É a partir dessa noção platônica que neste trabalho *simulacro* designa um estado de réplica tão próxima da perfeição que a diferença entre o original e a cópia é quase impossível de ser percebida. Em outras palavras, o simulacro é a imagem de uma imagem percebida.

⁴⁷ **Acronia** – significa sem tempo, ausência de tempo, isto é, ausência de referência temporal. Os acontecimentos são relatados como se não tivessem causas passadas nem efeitos futuros; surgem como pontos puramente atuais ou presentes, sem continuidade no tempo, sem origem e sem consequências; existem enquanto são objetos de transmissão e deixam de existir se não são transmitidos. Têm a existência de um espetáculo e só permanecem na consciência dos interlocutores (ouvintes, espectadores) enquanto permanece o espetáculo de sua transmissão.

⁴⁸ **Atopia** – significa sem lugar, ausência de um espaço diferenciado, isto é, ausência de referencial espacial. As diferenças próprias do espaço percebido – perto, longe, alto, baixo, grande, pequeno – são apagadas; os aparatos da tecnologia da informação tornam-se o único espaço real. As distâncias e proximidades, as diferenças geográficas e territoriais são ignoradas, de tal modo que algo acontecido na China, na Nigéria ou em Curitiba apareça igualmente próximo e igualmente distante.

⁴⁹ **Tecnologia da Informação** – “interação da eletrônica, informática e das telecomunicações.” (TENÓRIO, 2000:15).

central é numa experiência distintiva do tempo, do espaço e da causalidade como coisas transitórias, fugidias, fortuitas e arbitrárias.

Como já não bastasse a *acronia* e a *atopia*, a pós-modernidade vem sendo invadida, como consequência dessas, pela hipertransitoriedade. De certa forma a compressão tempo-espaço da pós-modernidade vem sendo derrubada por um movimento ainda mais violento, o do espaço-velocidade.

Na pós-modernidade, põe-se ênfase na tríade temporal. Pois, se de um lado existe o tempo racional-cronológico, imutável do *Kronos* – do progresso, como noção aplicável ao desenvolvimento tecnológico; de outro, há o tempo sensível e fragmentado do *Kairós* – a diacronia do aqui do espaço e o agora do tempo. Há ainda o *Aion*, o tempo de duração não conectada com o espaço. Uma relação entre o presente, de um lado, e o passado e o futuro de outro; onde um não substitui o outro, mas ambos mantêm a tensão de um passado que não acaba e de um futuro que não chega, que têm como referência e ponto de encontro a atualidade.

Na hipertransitoriedade, a ênfase é num desenvolvimento menos temporal ou histórico do que espacial ou geográfico. Ora, se o ponto de referência da modernidade é a atualidade que se consome a si mesma e se constitui como ponto de intersecção entre a racionalidade do *Kronos* e a sensibilidade do *Kairós*, então essa experiência vital é o mesmo que exercitar transformações e diferenciações, isto é, experienciar mudanças. Não se trata simplesmente de um repertório de mudanças cronológicas e progressistas exclusivas para fins bem sucedidos, de sucesso, mas principalmente, de que todos juntos, uns e outros, vivam durante e a cada instante realidades históricas realizadas na atualidade. Para tanto, não só para a compressão tempo-espaço, mas também para acomodar o movimento espaço-velocidade, é preciso criar ou recriar espaços.

O relevo aqui é no fazer, isto quer dizer que a mudança precisa ser vivida. Os seres humanos necessitam ter dela uma vivência⁵⁰ conjunta, uma convivência entre companheiros

⁵⁰ **Vivência** – “significa o que temos realmente em nosso ser psíquico, o que real e verdadeiramente estamos sentindo, tendo, na plenitude da palavra ‘ter’. Vou dar um exemplo para que se compreenda bem o que é ‘vivência’. O exemplo não é meu, é de Bergson. Uma pessoa pode estudar minuciosamente o mapa de Paris; estudá-lo muito bem: observar, um por um, os diferentes nomes das ruas; estudar suas direções; depois, pode estudar os monumentos que há em cada rua; pode estudar os planos desses monumentos; pode revistar as séries das fotografias do Museu do Louvre, uma por uma. Depois de ter estudado o mapa e os monumentos, pode este homem procurar para si uma visão das perspectivas de Paris mediante uma série de fotografias tomadas de múltiplos pontos. Pode chegar, dessa maneira, a ter uma ideia bastante clara, muito clara, claríssima, pormenorizadíssima, de Paris. Semelhante ideia poderá ir aperfeiçoando-se cada vez mais, à medida que os estudos deste homem forem cada vez mais minuciosos; mas sempre será uma simples ideia. Ao contrário, vinte minutos de passeio a pé por Paris são uma vivência”. (MORIENTE, 1980:24).

de caminhada, e convivência das grandes paisagens e espaços da pós-modernidade. Não se quer dizer que se convive em igualdade, muito pelo contrário, a experiência vital do tempo e do espaço transforma e diferencia pessoas, formando identidades distintas que buscam indivíduos menos autônomos e mais heterônomos. Ela transforma e diferencia realidades, coisas simples e complexas, transporta e aproxima o transitório, o efêmero e o fugidio do eterno e do imutável. A vivência se aproxima do espaço e tem durações incrementais e simultâneas com os tempos sincrônico e diacrônico.

Já os gregos, em sua mitologia, abstraíram a díade temporal do *Kronos* e do *Kairós*, mas o mito não explicita, somente narra uma história e procura desvendar a verdade. Mas foi com os estoicos que surgiu a noção do *Aion*, aquele tempo do instante. Se bem que foi em Bergson (2006) que a noção de duração ganhou relevo e veio em socorro ao processo de convivência.

O tema da mudança, pode-se assumir, surgiu juntamente com a matriarca da razão: a filosofia. Criada para especular, conceituar, explicitar, ela não se dá por contente e vai mais além, expõe e situa, analisa e compreende, e, justamente porque situa e compreende, critica. Parte-se então dessa época para problematizar a mudança, que pode ser posta através das ideias de Parmênides, um pensador originário do século 450 a.C. que dividiu a *physis*⁵¹, ao conceber um caminho para a verdade (*alétheia*⁵²) e outro para a opinião (*doxa*⁵³). Para ele, o ser é esférico, estático e é a verdade e não a opinião, esta não tem verdade alguma. A saga da mudança entre ser e vir-a-ser é retomada por Platão que mantém a cisão da *physis*, só que desta vez a cinde em dois níveis, superior e inferior. O primeiro é a *episteme* e o segundo, a *doxa*.

Essa ideia entre ser e vir-a-ser, entre conhecimento e opinião, não deixa de ser a origem da discussão sobre a mudança. Por um lado, mudar nunca é o ser, o estar aí, o eterno, o imutável, o imóvel, o *estático*. De outro, mudar é sempre um devir, um mudar contido numa imanência total, num vir-a-ser, num formar-se, num tornar-se, extremamente *dinâmico*. Ou seja, o ser estático e funcional é sincrônico; ao passo que o vir-a-ser é dinâmico, conjuntural,

⁵¹ *Physis* vem do verbo *phyen* – produzir energia, emergir, manifestar, abrir-se. Para os gregos a *physis* era tudo, era divina, era a natureza. “A *physis* é o próprio Ser, graças ao qual o Ente se torna e permanece observável.” (HEIDEGGER, 2002:195).

⁵² *Alétheia* – o significado literal de “alétheia como ‘dês-encobrimento’”. Dês-encobrimento é o traço fundamental daquilo que já apareceu e que deixou para trás o encobrimento” (HEIDEGGER, 2006a:229). Ou seja, é o surgir, o descobrir-se, o vigorar em termos de certeza, objetividade e realidade, é a verdade.

⁵³ *Doxa* – conforme o Dicionário Houaiss, *doxa* é o sistema ou conjunto de juízos que uma sociedade elabora em um determinado momento histórico supondo tratar-se de uma verdade óbvia ou evidência natural, mas que para a filosofia não passa de uma crença ingênua, a ser superada para a obtenção do verdadeiro conhecimento.

efêmero, transitório e diacrônico. E, dessa maneira, a vivência da mudança atravessou todos esses séculos, num estado mimético de poucos sobressaltos, sem maiores explicações, até chegar ao século XIX. A partir de então, com a modernidade tardia, houve uma explosão de problemas ligados a mudanças, decorrentes do desenvolvimento tecnológico tão presente na época moderna, que comprimiu o tempo e o espaço, aumentou exponencialmente as vivências e fez emergir a transitoriedade como questão ainda não recorrente no discurso filosófico desta época.

O dilema pós-moderno de ser uma época efêmera ou estar em permanente transição, isto é, o dilema de saber quão transitória a sociedade é ou o quanto de transitoriedade ela pode suportar é fruto da imensa mudança na aparência superficial do capitalismo a partir do início da década de 1970, embora a lógica inerente da acumulação capitalista e de suas tendências de crise permaneça a mesma desde meados do século XVIII⁵⁴. Em termos econômicos, essas mudanças assinalaram o nascimento de um novo regime de acumulação. É preciso, contudo, considerar se esse novo regime é capaz de conter as contradições do capitalismo durante a próxima geração ou se essas mudanças marcam uma série de reparos temporários, constituindo-se assim no momento hipertransitório de dolorosa crise na configuração do capitalismo no início do século XXI. A partir dessas mudanças, a consequência mais imediata e visível nesse dilema é a flexibilidade, objeto de inúmeros debates.

No que aqui se aplica o pensamento contemporâneo se divide em dois compartimentos contrastados um em relação ao outro: *modernização* ou *globalização* (*logos* e *episteme*) em economia e política e *modernismo* (*doxa*) em arte e cultura. É sobre essa taxonomia de fins confessadamente analíticos, entre modernismo (tempo *Kairós* e *doxa*), de um lado, e modernização (tempo *Kronos* e *episteme*), do outro, que o tema da modernidade em termos de modernismo e modernização é abordado. Para tanto, se fez necessário antes aprofundar a discussão sobre a presumível morte da modernidade e, a partir dessa possibilidade, também averiguar o plausível nascimento da pós-modernidade.

⁵⁴ “A primeira grande **crise de sobreacumulação capitalista** (definida primordialmente como um excedente de capital para o qual não há meios lucrativos de emprego) foi o colapso econômico, no nível de toda a Europa, do período 1846-1850 (...) A saída dessa primeira crise capitalista foi um duplo movimento: investimentos infraestruturais de longo prazo (...) e expansões geográficas concentradas particularmente no comércio atlântico.” (HARVEY, 2004b:43).

1.1. O projeto inacabado de pós-modernidade

A pós-modernidade é o efêmero e o contingente, aspira a que o momento transitório seja reconhecido como o passado autêntico de um presente futuro, afirmando-se como aquilo que um dia será clássico. O momento da atualidade econômica e de mercado toma como ponto de partida o domínio planetário da técnica; processo global que, através da aplicação tecnológica do conhecimento científico⁵⁵ ao cotidiano da vida fez da ciência uma condição essencial tanto para a sobrevivência ou aniquilamento da espécie quanto para a morte ou sobrevivência do planeta. De forma fluida no tempo, o entretencimento entre teoria e prática – nexos teoria e práxis – é assim mantido, evitando-se, porém, qualquer preferência, já que aquilo que hoje não passa de teoria pode vir a ser práxis amanhã, e vice-versa. Contudo há uma primazia da práxis, e essa primazia não decide, por si, a qualidade da práxis. Há, ainda, muitas teorias, mas uma única práxis. Colocado nesses termos genéricos, o nexos teoria e práxis atualiza a controvérsia em torno do modernismo e da modernização.

A condição pós-moderna nada mais é que a existência social e cultural sob a economia neoliberal. Esta condição se refere à atual situação da cultura global. O teor de historicidade da pós-modernidade tem-se centrado sobre o problema da modernidade e o posicionamento político, estético, moral e científico a tomar sobre ela. Em anos recentes, a pós-modernidade tem ainda determinado os padrões do debate, definido o modo do discurso, estabelecendo parâmetros para a crítica cultural, política e intelectual. Portanto, para se investigar mais profundamente a condição pós-moderna deve-se levantar suas ideias dominantes e examinar seus fundamentos político-econômicos, antes de explorar com a devida intensidade a experiência do espaço e do tempo como vínculo mediador entre o dinamismo do desenvolvimento histórico-geográfico do capitalismo e complexos processos de produção cultural e transformação ideológica. Desse modo, se torna possível entender os novos discursos que têm surgido no mundo ocidental nas últimas quatro décadas.

Intelectuais, cientistas, filósofos, escritores, críticos literários e artistas concordam que a modernidade alcançou sua força integral no início do século XX e que, em retrospecto, pode ser vista, por analogia com o Iluminismo, como um *projeto de pós-modernidade* ou um estágio preliminar da condição pós-moderna. A modernidade voltou o olhar sobre si mesma e tentou atingir a visão clara e a reflexão que por fim revelariam sua impossibilidade, assim

⁵⁵ **Conhecimento científico** – entendido como crença verdadeira e justificada.

pavimentando o caminho para a reavaliação pós-moderna. Moderno ou pós-moderno⁵⁶? Fazer uma opção parece inevitável, quando nada para evitar uma discussão intrinsecamente improdutiva, desviando das proposições essenciais deste trabalho. David Harvey defende a tese de que “vem ocorrendo uma mudança abissal nas práticas culturais, bem como político-econômicas, desde mais ou menos 1972” (HARVEY, 2000:11). Portanto, a falência do projeto iluminista requer não só reflexão, mas também novas modalidades de consciência, ou seja, uma racionalidade estrutural extensiva à política, à economia, à técnica, ao meio ambiente, ao desenvolvimento sustentável e à fenomenologia.

Embora o termo pós-modernidade tenha sido usado por alguns autores dos anos de 1950-60, o conceito se cristalizou em 1970, quando afirmações sobre esse fenômeno social e cultural tão heterogêneo⁵⁷ começaram a ganhar força. Enquanto para Jürgen Habermas a pós-modernidade é um projeto inacabado da modernidade, para Jean-François Lyotard trata-se de uma metanarrativa dos tempos atuais, uma ruptura radical com a modernidade. A cultura pós-moderna, se é que existe, é algo bom ou ruim? Definitivamente ela existe, conquanto a pós-modernidade não encontre seu objeto interno na esfera cultural nem na esfera privada, mas em algum espaço tensamente negociado ou renegociado entre elas. É comum, contudo, se encontrar muitos críticos ferrenhos, cétricos e até mesmo cínicos quanto a isso, que o veem como “mania de pós-modernidade”, algo que se mantém unicamente numa atitude teatral de acadêmicos enfadonhos, que buscam ao mesmo tempo perpetuar a si mesmos e desviar a atenção de sua crescente irrelevância. Para esses críticos, a pós-modernidade é vista como a “inflação do discurso” que percorre todos os níveis da sociedade, em especial as esferas da cultura e da comunicação, onde a linguagem crítica renunciou deliberadamente a toda relação

⁵⁶ À guisa de informação sobre o termo **pós-moderno**, Domenico De Masi cita o livro *Societal Directions and Alternatives: a critical guide of literature, information for policy design*, publicado em 1976 por Michael Marien, que se preocupou em reunir e classificar os livros antigos e os artigos publicados sobre o assunto, arrebanhando mais de mil títulos. “Os rótulos atribuídos à sociedade atual, aos estágios evolutivos da transição e às sociedades auspiciadas são mais de trezentos e vão desde ‘sociedade em impasse’ (M. Crozier) e ‘sociedade despreparada’ (D. Michael), a ‘idade do equilíbrio’ (L. Mumford), a ‘consciência III’ (C. Reich), a ‘século casual’ (M. Harrington), a ‘estado de entropia’ (H. Henderson), a ‘sociedade narcisista’ (Ch. Lasch), a ‘sociedade programada’ (A. Touraine e Z. Hegedus), a ‘sociedade pós-moderna’ (J. F. Lyotard), a ‘cultura pré-figurativa’ (M. Mead), a ‘sociedade pós-civil’ (K. Boulding). E temos ainda a ‘sociedade pós-capitalista’ de R. Dahrendorf, a ‘sociedade do capitalismo maduro’ de C. Offe, a ‘sociedade do capitalismo avançado’ de K. Galbraith, a ‘sociedade sadia’ de E. Fromm, a ‘sociedade ativa’ de A. Etzioni, a ‘sociedade pós-materialista’ de R. Inglehart, a ‘sociedade tecnocrônica’ de Z. Brzezinski, a ‘terceira onda’ de Toffler, a ‘sociedade dos serviços’ de J. Gershuny e W. R. Rosengren, a ‘era da descontinuidade’ de Drucker.” (DE MASI, 2000b:31).

⁵⁷ **Heterogêneo** – designa todos os elementos que resistem à assimilação das formas consumistas de vida e das rotinas do cotidiano e que escapam igualmente do alcance metodológico das ciências, opondo-se aos imperativos de utilidade, de normalidade e de sobriedade. Em seu polo mais extremo, o reino do heterogêneo não se abre senão naqueles momentos explosivos de pavor e fascínio, quando subvertem os modos de percepção e vivência ditados pela convenção.

com valor de uso confiável e acumulou obscuridades sobre obscuridades em intermináveis espirais de autoavaliação. Para eles, o prefixo “pós”, se significa alguma coisa, significa negócios, como sempre, só que agora um pouco mais. Terry Eagleton, por exemplo, é um desses ácidos críticos da cultura pós-moderna, para quem, de um ponto de vista radical, a pós-modernidade:

“(…) representa a última emergência iconoclasta da vanguarda, com sua demódica subversão de hierarquia, sua subversão autorreflexiva do fechamento ideológico, seu ataque populista ao intelectualismo e ao elitismo. Se isso soa um pouco eufórico demais, pode-se passar a palavra ao procurador, que chamará nossa atenção para o seu anti-historicismo consumista, hedonista e filisteu; seu completo abandono da crítica e do engajamento; sua anulação cínica da verdade, do significado e da subjetividade; seu tecnologismo vazio e reificado”. (EAGLETON, 1993:269).

De fato, a maior parte da cultura pós-moderna é ao mesmo tempo radical e conservadora, iconoclasta e cooptada, efêmera e eterna, transitória e imutável. Isso acontece em função da dualidade entre as formas culturais e econômicas do capitalismo. Essa dualidade perpassa todo este trabalho, especialmente na descrição da hipertransitoriedade e nos lineamentos da teoria da estruturação. Neste modelo, os valores se tornaram misteriosamente e perigosamente não deriváveis, tornando a realidade social reificada, deixando de ser a base adequada para os discursos valorativos, que atualmente flutuam soltos em seu próprio espaço idealista. Como a teoria da estruturação é a contraproposta ao modelo estético de gestão, no que aqui se aplica o prefixo “pós” não possui apenas o significado econômico acima, mas também um sentido cronológico, e sobretudo, axiomático. É o axioma de implantação do projeto de gestão como contraparte à saturação estética do capitalismo. Ao se buscar uma resposta, assume-se que a “pós-modernidade” nasceu em 1970, sendo uma época de reconciliação com a ambivalência, o momento de aprender como viver num mundo implacavelmente ambíguo, de profundas transformações e diferenciações, isto é, de constantes mudanças.

1.2. Modernidade: modernismo e modernização

A modernidade prometia trazer o tipo de clareza e transparência para a vida humana que só a razão pode oferecer. Isso não aconteceu e hoje não se acredita que venha a acontecer. Nos dias atuais, a sociedade está cada vez mais consciente da irremediável contingência da existência humana, de inevitável ambivalência de opções, identidades e projetos de vida,

consequências das drásticas alterações econômicas, políticas e culturais às quais se deu o nome de modernidade. A condição humana atual é uma perturbada e fugidia resposta estética a condições de modernidade produzidas por processos de modernização.

Mas afinal de contas, o que é modernidade? De onde ela veio? Como surgiu? Como se define? O conceito de modernidade é carregado de ambiguidade, são inúmeras suas questões, cada uma com diferentes respostas. Quanto tempo tem a modernidade talvez seja a mais importante delas, pois as respostas possíveis abarcam a multiplicidade de tarefas, muitas delas impossíveis, que a modernidade se atribuiu e que fizeram dela o que ela foi ou ainda é.

As datações atuais vão desde a pressuposição de historiadores franceses⁵⁸ de que o Estado moderno nasceu no final do século XIII e foi à ruína no final do século XVII, ocorrendo nesse período – no início do século XVI – a descoberta do Novo Mundo; assim como o Renascimento e a Reforma – a Confissão de Augsburgo deu-se em 1530 –, os três grandes acontecimentos que constituíram o limiar histórico entre a época moderna e a medieval. Desde então, os aspectos filosóficos da modernidade têm penetrado mais fortemente na consciência pública na forma de discurso.

Nesse, a modernidade foi elevada, desde os fins do século XVIII, a tema filosófico. Sendo assim, no início do século XIX, Hegel (1995) empregou o conceito de modernidade em contextos históricos, como conceito de época: os “novos tempos” são os “tempos modernos” – correspondendo ao uso contemporâneo do termo em inglês e francês: *modern times* e *temps modernes*. Habermas ressalta que Hegel não foi apenas o primeiro filósofo a desenvolver um conceito claro de modernidade, mas também a utilizar,

“(…) esses termos, em suas lições sobre a filosofia da história⁵⁹, para delimitar o mundo germânico-cristão que, por sua vez, se originou da Antiguidade grega e romana. A classificação, ainda hoje usual (p.ex., para a caracterização das disciplinas de história), em Idade Moderna, Idade Média e Antiguidade (respectivamente História moderna, medieval e antiga), só pôde se compor depois que as expressões ‘novos tempos’ ou ‘tempos modernos’ (‘mundo novo’ ou ‘mundo moderno’) perderam o seu sentido puramente cronológico, assumindo a significação oposta de uma época enfaticamente ‘nova’”. (HABERMAS, 2000:9).

Alguns críticos literários confinaram, ou tentaram confinar, o termo modernidade a tendências culturais que começaram com o século XX e terminaram na década de 1950. Um

⁵⁸ Centre National de la Recherche Scientifique et l'école Française de Rome, 1985.

⁵⁹ **Filosofia da história** – “Esta corrente teve início com o filósofo italiano Vico no começo do século XVIII e continuou nos sistemas e nas pesquisas filosóficas realizadas por Hegel e Marx, Spengler, Toynbee, Sorokin, Kroeber e outros.” (VON BERTALANFFY, 1975a:263).

consenso sobre a definição do termo modernidade é particularmente difícil de resolver devido à coexistência histórica do que Matei Calinescu (1999:4) chamou de “duas modernidades distintas e asperamente conflitantes”. É o retrato da irreversível divisão entre modernidade como um estágio da história da civilização ocidental – um produto da cientifização e da técnica, da Revolução Industrial, das amplas mudanças econômicas e sociais trazidas pelo capitalismo – e a modernidade como conceito estético. Esta última, chamada de *modernismo*, militou contra tudo que a primeira defendia: “o que define a modernidade cultural é a sua completa rejeição da modernidade burguesa, a sua voraz paixão negativa” (CALINESCU, 1999:42). Isso está em flagrante oposição com o retrato anterior, extremamente encomiástico e entusiástico, da atitude e realização do modernismo, por exemplo, para Charles Baudelaire:

“Tudo que é belo e nobre é resultado da razão e do cálculo. O crime, cujo gosto o animal humano hauriu no ventre da mãe, é originalmente natural. A virtude ao contrário, é *artificial*, sobrenatural, já que foram necessários, em todas as épocas e em todas as nações, deuses e profetas para ensiná-la à humanidade animalizada, e que o homem, *por si só*, teria sido incapaz de descobri-la. O mal é praticado sem esforço, *naturalmente*, por fatalidade; o bem é sempre produto de uma arte. Tudo quanto digo da natureza como má conselheira em matéria de moral, e da razão como verdadeira redentora e reformadora, se pode transpor para a ordem do belo”. (BAUDELAIRE, 2007:62).

O conceito de modernidade aqui demarcado aquiesce a incisiva definição de Zygmunt Bauman:

“(…) quero deixar claro desde o início que chamo de ‘modernidade’ um período histórico que começou na Europa Ocidental no século XVII com uma série de transformações sócio-estruturais e intelectuais profundas e atingiu sua maturidade primeiramente como projeto cultural, com o avanço do Iluminismo e depois como forma de vida socialmente consumada, com desenvolvimento da sociedade industrial (capitalista e, mais tarde, também comunista). Portanto *modernidade*, da forma como emprego o termo, de modo algum é idêntica a *modernismo*”. (BAUMAN, 1999:299-0).

Apesar da divisão entre modernidade e modernismo, o discurso filosófico da modernidade coincide e cruza-se frequentemente com o estético. Assim sendo, delimitou-se o tema: o trabalho não trata da modernidade como conceito estético – modernismo na arte e na literatura, mas sim sua aplicabilidade no auxílio da compreensão do fenômeno da modernização capitalista.

Parece haver um consenso entre intelectuais, filósofos, escritores, críticos literários e artistas que o ponto de partida para a compreensão da modernidade é o modernismo. Esse ponto de partida tem um objetivo mais elevado do que a simples busca pelo progresso, um

objetivo mais geral, nele busca-se alguma coisa, a qual se permite chamar de modernismo. É neste sentido que se dá atenção em primeiro lugar: iniciando com Baudelaire (1995:34), para quem “a experiência *estética* confundia-se com a experiência *histórica* da modernidade (...) a obra de arte ocupa, por isso, um lugar notável na intersecção do eixo entre atualidade e eternidade”. Marshall Berman (2006) aponta Baudelaire como o primeiro modernista cuja qualidade mais evidente é assinalar que o sentido da modernidade é surpreendente vago e difícil de determinar. David Harvey (2000) percebe a história do modernismo, como movimento estético, oscilando de um lado para outro nessa formulação dual entre o atual e o eterno, dando a impressão de poder apresentar oscilações de significado até voltar-se para a direção oposta. Habermas, Berman e Harvey tomam como referência para suas investigações sobre o modernismo o artigo seminal *The Painter of Modern Life*, publicado em 1863 por Baudelaire, cuja passagem a seguir todos realçam:

“A modernidade é o transitório, o fugidio, o contingente; é uma metade da arte, sendo a outra o eterno e o imutável”. (HABERMAS, 2000:14; BERMAN, 2006:153; HARVEY, 2000:21).

Armados com o sentido de tensão de Baudelaire, Habermas, Berman e Harvey buscam compreender melhor os sentidos conflitantes atribuídos ao modernismo, algumas correntes extraordinárias de prática artística e avaliações estéticas e filosóficas feitas em seu nome. A formulação dual de Baudelaire gera uma sensação geral de fragmentação, efemeridade e mudança contingente, ressaltando uma experiência distintiva do tempo, do espaço e da causalidade como coisas transitórias, fugidias, fortuitas e arbitrárias – é a sensação que a única coisa segura na modernidade é a sua insegurança. Característica da condição da modernidade que não costuma ser contestada, somente descrita como, por exemplo, por Marshall Berman:

“Existe um tipo de experiência vital – experiência de tempo e espaço, de si mesmo dos outros, das possibilidades e perigos da vida – que é a partilhada por homens e mulheres em todo mundo, hoje. Designarei esse conjunto de experiências como ‘modernidade’. Ser moderno é encontrar-se num ambiente que promete aventura, poder, alegria, crescimento, autotransformação e transformação das coisas em redor – mas ao mesmo tempo ameaça destruir tudo o que temos, tudo o que sabemos, tudo o que somos. A experiência ambiental da modernidade anula todas as fronteiras geográficas e raciais, de classes nacionalidade, de religião⁶⁰ e ideologia; nesse sentido, pode-se dizer que a modernidade une a espécie humana. Porém, é uma unidade paradoxal, uma unidade de desunidade: ela nos despeja a todos num turbilhão de permanente desintegração e mudança, de luta e contradição, de ambiguidade e angústia. Ser moderno é fazer parte de um universo no qual, como disse Marx, ‘tudo o que é sólido desmancha no ar’”.(BERMAN, 2006:15).

A mesma experiência vital, cujo interesse central reside numa experiência distintiva do tempo, com ênfase na tríade temporal dos tempos *Kronos*, *Kairós* e *Aion*, é denominada por Berman de modernidade, tão permeada pelo sentido do fugidio, do efêmero, do fragmentário e do contingente, que não respeita sequer o próprio passado: a transitoriedade das coisas dificulta a preservação de todo sentido de continuidade histórica. Se há algum sentido na história, há que descobri-lo e defini-lo a partir do conceito de esclarecimento, definição que afeta o discurso: tanto os termos da discussão como o que está sendo discutido. Em contrapartida, o conceito de tempos modernos expressa a convicção de que o futuro já começou: indica a época orientada para o futuro, que está aberta ao novo que há de vir. Com isso, o processo de esclarecimento em que inicia o novo é deslocado para o passado – precisamente para o começo da época moderna – como consciência histórica constituiu uma perspectiva para a filosofia da história: a presentificação reflexiva do *topos*, que é próprio ao ser humano a partir do horizonte da história em sua totalidade. Ou seja, novos tempos e épocas passadas se correlacionam, correspondendo à nova experiência do progresso e da aceleração dos acontecimentos históricos e a compreensão da simultaneidade cronológica de desenvolvimentos historicamente não simultâneos, da duração da experiência.

Constitui-se, então, a representação da história como um processo homogêneo, gerador de problemas; de modo concomitante, o tempo é experimentado como um recurso

⁶⁰ **Religião** – etimologicamente religião deriva do latim *religio*, que por sua vez vem do verbo *religare*, que significa ligar fortemente. A percepção do sentido é imediata: religião é o que liga os homens entre si, ligando todos eles a Deus. Logo, o contrário de religião não é o ateísmo, como se costuma crer. O contrário de religião é a ausência de ligação, isto é, a negligência, já que etimologicamente significa ausência de ligação, como sugere Michel Serres. A pós-modernidade, pode-se dizer, é a era da negligência generalizada, isto é, de uma pura e simples dissolução da ligação, do vínculo social. É o que os sociólogos chamam de triunfo do individualismo.

escasso para a resolução de problemas que surgem, isto é, como pressão do tempo. Assim, faz parte da consciência histórica da modernidade a delimitação entre o tempo mais recente e a época moderna: o presente como história contemporânea desfruta de uma posição de destaque dentro do horizonte da época moderna. Uma vez que o mundo novo – o mundo moderno – se distingue do velho pelo fato de que se abre ao futuro, o início de uma época histórica repete-se e reproduz-se a cada momento do presente, o qual gera o novo a partir de si. A data de começo do tempo presente é o Iluminismo e a Revolução Francesa e, para Habermas, é nessa época histórica, nesse tempo mais recente, nesse tempo pessoal em que:

“Um presente que se compreende, a partir do horizonte dos novos tempos, como a atualidade da época mais recente, tem de reconstruir a ruptura com o passado como uma *renovação contínua* (...) É nesse sentido que os conceitos de movimento, que no século XVIII, juntamente com as expressões ‘modernidade’ ou ‘novos tempos’, se inserem ou adquirem os seus novos significados válidos até hoje: revolução, progresso, emancipação, desenvolvimento, crise, espírito do tempo, etc. (...) expressões que tornaram-se palavras-chave da filosofia hegeliana. Elas lançam uma luz histórico-conceitual sobre o problema que se põe à cultura ocidental com a consciência histórica moderna, elucidada com o conceito antitético⁶¹ de ‘tempos modernos’: a modernidade não pode e não quer tomar dos modelos de outra época os seus critérios de orientação, *ela tem de extrair de si mesma a sua normatividade*”. (HABERMAS, 2000:11-2).

A modernidade tenta explicar sua capacidade de autocompreensão, dentro de uma dinâmica de tentativas de autoafirmação, contra as construções que afirmam sua dívida cultural para com o legado do cristianismo e da antiguidade. Essas tentativas prosseguem sem descanso até os dias de hoje, sempre buscando a legitimidade ou o direito próprio da época moderna. Habermas cita como prova uma passagem de Koselleck:

“Não é evidente que se coloque para uma época o problema de sua legitimidade histórica, como tampouco é evidente que ela se compreenda em geral como época. Para a época moderna o problema está latente na pretensão de consumir, ou de poder consumir, uma ruptura radical com a tradição e no equívoco que essa pretensão representa em relação à realidade histórica, que nunca é capaz de recomeçar desde o princípio”. (HABERMAS, 2000:12).

A modernidade, por conseguinte, não apenas envolve uma implacável ruptura com toda e qualquer condição histórica precedente como é caracterizada por um interminável processo de rupturas e fragmentações internas inerentes. Todo processo vanguardista interrompe um sentido de continuidade através de alterações, recuperações e repressões

⁶¹ **Antitético** – antagônico, contrário, que constitui ou encerra antítese.

radicais. Como interpretar esses processos e como descobrir os elementos eternos e imutáveis em meio a essas disrupções radicais constituem o problema. Mesmo que a modernidade sempre tenha se comprometido com a descoberta, agora ela precisa fazê-lo num campo de sentidos continuamente mutantes que com frequência parecem “contradizer a experiência racional de ontem”. A simples aceitação desse fato remete de novo ao modernismo e sua história conceitual:

“O processo de distanciamento do modelo de arte antiga foi introduzido, no início do século XVIII, pela célebre *Querelle des anciens et des modernes*. O partido dos modernos insurge-se contra a autocompreensão do classicismo francês, quando assimila o conceito aristotélico de perfeição ao de progresso, tal como este foi sugerido pela ciência natural moderna. Os ‘modernos’ questionam o sentido de imitação dos modelos antigos com argumentos histórico-críticos; em contraposição às normas de uma beleza absoluta, aparentemente supratemporal, salientam os critérios do belo relativo ou condicionado temporalmente, articulando com isso a autocompreensão do Iluminismo francês como a de um novo começo de época. Embora o substantivo *modernitas* (junto com o par antitético de adjetivos *antiqui/moderni*) já fosse empregado em um sentido cronológico desde a Antiguidade tardia, nas línguas europeias da época moderna, o adjetivo “moderno” foi substantivado só muito mais tarde, aproximadamente nos meados do século XIX e, pela primeira vez, ainda no domínio das belas-artes. Isto explica por que as expressões *Moderne*, ou *Modernitat*, *modernité*, conservam até hoje um núcleo de significado estético, marcado pela autocompreensão da arte de vanguarda”. (HABERMAS, 2000:13-4).

Desse modo, conclui-se que foi no domínio da crítica estética que, pela primeira vez, se toma consciência do problema de autofundamentação da modernidade a partir de si mesma, época em que as práticas e juízos estéticos têm a necessidade de procurar algum sentido de coerência mais consistente sobre o eterno e imutável que espreitava as mudanças sociais no espaço e no tempo. Assim, o ponto de partida da modernidade é o resultado da querela entre antigos e modernos, deslocando-se o peso do belo absoluto para o belo relativo ou condicionado. Baudelaire, enquanto crítico de arte, parte deste resultado:

“O belo é constituído por um elemento eterno, invariável (...) e de um elemento relativo, circunstancial, que será (...) sucessiva ou combinadamente, a época, a moda, a moral, a paixão. Sem este segundo, que é como o invólucro apazível, palpitante, aperitivo do divino manjar, o primeiro elemento seria indigesto, inapreciável, não adaptado e não apropriado à natureza humana (...) O aspecto da beleza fugaz e passageira da vida presente, do caráter daquilo que o leitor nos permitiu chamar ‘Modernidade’”. (BAUDELAIRE, 1995:10; 70).

Baudelaire coloca entre aspas a palavra modernidade por ser consciente do novo uso do termo. Com efeito, para Habermas:

“(...) a obra autêntica está radicalmente presa ao instante do seu surgimento; exatamente porque se consome na atualidade, ela pode deter o fluxo constante das trivialidades e satisfazer o anseio imortal de beleza durante o momento de uma ligação fugaz do eterno com o atual”. (HABERMAS, 2000:15-6).

Assim sendo, a obra de arte moderna encontra-se sob o signo da união do autêntico com o efêmero, trazendo à tona um caráter de uma atualidade fútil que combina o ócio e a moda com o prazer de provocar espanto, sem se espantar. É o papel fútil do especialista daquele prazer fugaz do momento, do qual aflora o novo, que busca algo – um motivo qualquer – ao qual se permitirá chamar de modernidade: no dizer de Baudelaire (2007:25) “trata-se (...), de tirar da moda o que esta pode conter de poético; no histórico, de extrair o eterno do transitório”.

O conceito de modernidade a partir da ideia de tempo e eternidade na obra de arte autêntica é retomado por Walter Benjamin, que tenta retraduzir essa experiência estética fundamental em uma relação histórica. Benjamin constrói o conceito de tempo-presente – depósito de um tempo messiânico ou acabado, com ajuda do tema da *mimese* facilmente pressentido nos fenômenos da moda. Assim, para o autor:

“A Revolução Francesa se via como uma Roma ressurreta. Ela citava a Roma antiga como a moda cita um vestuário antigo. A moda tem um faro para o atual, onde quer que ele esteja na folhagem do antigamente. Ela é um salto de tigre em direção ao passado (...) O mesmo salto, sob o livre céu da história, é o salto dialético da Revolução, como a concebeu Marx”. (BENJAMIN, 1996:230).

Benjamin não se rebela apenas contra a emprestada normatividade de uma compreensão da história que resulta da imitação de modelos passados; ele luta igualmente contra aquelas duas concepções que, já no terreno da compreensão moderna da história, interrompem e neutralizam a provocação do novo e do absolutamente inesperado. Benjamin se volta,

“Por um lado, contra a ideia de um tempo homogêneo e vazio, preenchido pela “obstinada fé no progresso” do evolucionismo e da filosofia da história, mas também, por outro, contra aquela neutralização de todos os critérios que o historicismo opera quando encerra a história em um museu e desfia ‘entre os dedos os acontecimentos, como as contas de um rosário’”. (BENJAMIN, 1996:232).

A obstinada fé no progresso abre caminho não apenas para o capitalismo como também para as intervenções estéticas ativas da vida cultural e política, exercendo sobre a sociedade um poder positivo, uma verdadeira função sacerdotal, um sentimento de marchar vigorosamente na dianteira de todas as faculdades intelectuais na época do seu maior desenvolvimento, a modernidade. O problema desse sentimento é o fato de ver o vínculo estético entre ciência e eticidade, entre conhecimento e ação, de maneira a nunca serem ameaçados pela evolução histórica. O juízo estético, como nos casos de Baudelaire e Benjamin, podia levar com a mesma facilidade para a direita ou para a esquerda do espectro político. Como Baudelaire (1995) logo percebeu, se o fluxo e a mudança, a efemeridade e a fragmentação formavam a base material da vida moderna, então a definição de uma estética modernista dependia de maneira crucial do posicionamento do artista diante desses processos.

A arte modernista sempre foi o que Benjamin (1996) denomina *arte áurica*, no sentido de que o artista tinha de assumir uma aura de criatividade, de dedicação à arte pela arte, para produzir um objeto cultural original, sem par e, portanto, eminentemente comercializável a preço de monopólio. O resultado era, muitas vezes, uma perspectiva altamente individualista, aristocrática, desdenhosa, particularmente da cultura popular e até arrogante da parte dos produtores culturais, mas também indicava como a realidade poderia ser construída e reconstruída através da atividade informada pela estética. Por um lado, a modelagem benjaminiana é a de invocar um passado correspondente, carregado de tempo presente, para romper o *continuum* inerte da história onde a modernidade diluída em atualidade tem de colher sua normatividade das imagens refletidas de passados incitados, tão logo alcance a autenticidade de um tempo-presente. Esses passados não serão mais percebidos como originalmente exemplares. Por outro, o modelo baudelairiano é aquele do criador de moda que focaliza antes a criatividade que se opõe ao ideal estético de imitação dos modelos clássicos e, do ato do claro pressentimento de tais correspondências.

Reconhecendo essas características, tanto Baudelaire quanto Benjamin, cada um a seu tempo, tentaram mobilizar suas capacidades estéticas para fins revolucionários ao fundir arte com a cultura popular. Desse modo, o modernismo internalizou seu próprio turbilhão de ambiguidades, de contradições e de mudanças estéticas pulsantes, ao mesmo tempo em que buscava afetar a estética da vida diária, não só na arte, mas também avançando sobre a política e a economia. Por mais que Benjamin proclamasse uma aura de arte pela arte, os fatos da vida cotidiana, especialmente no seio de sistemas-empresa, tiveram mais do que uma influência passageira sobre a sensibilidade estética criada no interior da sociedade.

Para começar, a capacidade técnica mutante de produzir, disseminar e vender produtos, serviços e imagens a públicos de massa, com o auxílio do jornal, rádio, televisão e mais recentemente a Internet, mudaram radicalmente as condições materiais de existência de artistas, políticos e trabalhadores, classificados como consumidores e, portanto, alterando radicalmente seu papel econômico, social e político. E, sem relação com a consciência geral do fluxo e da mudança presente em todas as instituições modernas, um fascínio pela técnica, pela velocidade e pelo movimento, pela máquina e pelo sistema fabril, bem como pela cadeia de novas mercadorias que penetravam na vida cotidiana, provocou uma ampla gama de respostas estéticas que iam da negação à especulação sobre possibilidades utópicas, passando pela imitação. Foram dessa espécie as diversas reações que fizeram da modernidade modernista – a globalização – uma questão tão complexa e, com frequência, contraditória.

Trata-se de uma extraordinária combinação entre futuro e niilismo⁶², uma celebração de uma era tecnológica e a sua condenação, uma excitada aceitação da crença de que os velhos regimes da cultura tenham chegado ao fim e um profundo desespero diante desse temor; uma mistura de convicções de que as novas formas são fugas do historicismo e das pressões da época pós-moderna, com convicções de que essas formas foram e continuam a ser, precisamente, a expressão viva dessas coisas. A crença no progresso linear, nas verdades absolutas e no planejamento racional de ordens sociais ideais sob condições padronizadas de conhecimento e de produção é particularmente forte. Por isso, a globalização resultante é positivista e tecnocêntrica, ao mesmo tempo em que se impõe como obra de uma elite de trabalhadores intelectuais⁶³.

⁶² **Niilismo** – etimologicamente, o niilismo – do latim *nihil* (nada) – é o pensamento obcecado pelo nada. Perante a aceleração tecnológica, cada vez mais rápida, a discussão em torno da crise da civilização parece ter seu ponto mais alto na pós-modernidade. Essa crise é a passagem inevitável para uma nova situação histórica, em que o trabalho, organizado sob o império da técnica, mobiliza todos os recursos do planeta e suscita o *niilismo* como princípio do trabalho que dá forma a toda a sociedade. É a ideia de que a técnica é fator de *niilismo*: “quando à nova forma não corresponde o desenvolvimento de conteúdos adequados, quando a realidade é plasmada e transformada pela técnica sem que as ideias, as pessoas e as instituições se adaptem com a mesma rapidez, quando a disciplina, a capacidade de organização, o potencial energético crescem sem o crescimento equivalente de uma nova substância, aí sim a técnica gera o niilismo” (VOLPI, 1999:87).

⁶³ **Trabalhadores intelectuais** – são os profissionais liberais (médicos, advogados, economistas, consultores), filósofos, professores, sociólogos, psicólogos e gestores e outros guardiões do trabalho abstrato.

A globalização econômica ocorreu velozmente, enquanto todo o impulso da política e do comércio internacionais foi justificado como agente de um benevolente e progressista processo de modernização, num Terceiro Mundo⁶⁴ atrasado. O que quer que tenha essa característica é celebrado como essência da cultura ocidental. E assim ocorreu no Brasil, com um expressionismo abstrato ao lado do neoliberalismo, de produtos e marcas, da Coca-Cola, da Rede Globo, das Mercedes-Benz, dos celulares e dos condomínios residenciais cheios de bens de consumo. É muito importante reconhecer a significação dessa absorção de uma espécie particular de estética modernista importada, principalmente dos Estados Unidos; este reconhecido como centro em que mercadorias, a arte e os artistas de todo o mundo devem se encontrar, numa aceitação tácita de valores culturais num plano verdadeiramente global pela ideologia oficial e estabelecida e o seu uso com relação ao poder corporativo e ao imperialismo⁶⁵ cultural norte-americano.

O retrato da modernidade e do modernismo aqui traçado está por certo incompleto. É igualmente certo formar-se um retrato fragmentário e efêmero pela enorme pluralidade e caráter enganoso de forma culturais envoltas nos mistérios do fluxo de informação e de rápidas mudanças. Crê-se, contudo, ter sido dito o bastante sobre o que constitui o quadro geral da “profunda mudança na estrutura das relações sociais” que separa a modernidade da pós-modernidade; esse separar é para iniciar a tarefa de desvelar suas origens e formular uma interpretação descritiva do que isso significará para o futuro não só dos sistemas-empresa como também do mundo da produção, inseridos num contexto de desenvolvimento sustentável. Contudo, é necessário arrematar esse retrato com um exame mais detalhado de

⁶⁴ **Terceiro mundo, América Latina e país subdesenvolvido** – são expressões ambíguas que nasceram em momentos históricos diferentes, embora atualmente disseminem uma penumbra de associações, fluida e imprecisa, frequentemente confundidas entre si, algumas vezes maliciosamente usadas como sinônimos. “*Terceiro mundo* é um termo formado na reunião de Bandung, em 1955, para expressar uma consciência de solidariedade comum dos vinte e nove Estados da Ásia e África, então recentemente emancipados (...) *América Latina* é de origem norte-americana. Designa as nações de colonização latina ao sul do rio Grande, com conotações pejorativas de incompetência, desordem e indolência (...) *País subdesenvolvido* é uma expressão que não somente designa um estágio de evolução econômica como consagra a industrialização como ideal de todo progresso da civilização e cultura”(CARNEIRO LEÃO, 1991:229).

⁶⁵ **Imperialismo** – esta palavra passou a fazer parte do vocabulário político e jornalístico nos anos 1890, no decorrer das discussões sobre a conquista colonial. A economia mundial do período 1875-1914 ficou conhecida como a Era dos Impérios não só devido ao capitalismo de então ter sido um mundo em que os ‘avançados’ dominariam os ‘atrasados’, mas também ter sido, provavelmente, o período da história mundial moderna em que chegou ao máximo o número de governantes que se autodenominavam ‘imperadores’. Os imperadores e impérios eram antigos, mas o imperialismo era novíssimo. O liberal britânico John A. Hobson em seu livro *Imperialism – a study*, de 1902 foi o primeiro a defini-lo formalmente. A divisão econômica do planeta em fortes e fracos, em ‘avançados’ e ‘atrasados’ foi a raiz do imperialismo econômico – a expansão territorial era senão o subproduto da expansão do comércio. Nesta residia uma etapa específica do capitalismo que levou a divisão territorial do mundo entre as grandes potências capitalistas, configurando um conjunto de colônias formais e informais e de esferas de influência.

como modernidade e modernização se manifestam na topologia da gestão, em sua geografia e topografias pós-modernas.

1.3. *O Manifesto: modernismo e modernização*

Berman (2006) e Harvey (2004a) desenvolveram duas perspectivas diferentes, mas complementares, sobre a modernidade e as relações entre modernismo e modernização, a partir de Marx⁶⁶, que, no *O Manifesto Comunista* (1998), publicou uma análise apaixonada e ao mesmo tempo completa sobre o capitalismo e suas consequências político-econômicas, já em 1848. Para Berman, *O Manifesto* é notável por seu caráter imaginativo, sua captação e expressão das possibilidades luminosas e ameaçadoras que impregnam a vida moderna. Para Harvey, um exame mais detido no *O Manifesto* revela que ele contém uma polêmica peculiarmente sua quanto ao papel das transformações geográficas, dos “ajustes espaciais” e dos “desenvolvimentos geográficos desiguais” na longa história da acumulação capitalista.

O ponto de contato na investigação desses autores está no interesse comum de não provar que muito do que passa por inovador na pós-modernidade já está prefigurado em Marx, mas indicar o mal que a leitura alienante de diferenças entre o “então” e o “agora” está causando à capacidade da sociedade de enfrentar o processo de mudanças contemporâneo, repleto de transitoriedades. Outra proximidade entre eles é a temática da “destruição criadora” (Harvey) e “autodestruição inovadora” (Berman). Ambos seguem Marx, para quem, tudo o que a sociedade capitalista constrói é construído para ser posto abaixo. O lugar e o local de todos os monumentos capitalistas é que sua força e solidez material, na verdade, não contam para nada e não carecem de qualquer peso em si; são efêmeros, voláteis, transitórios e se desmantelam sacrificados pelas próprias forças do capitalismo que celebram. Ou seja, mesmo as mais belas e impressionantes construções capitalistas e suas obras públicas são descartáveis, capitalizadas para rápida depreciação e planejadas para se tornarem obsoletas.

Marshall Berman, professor de teoria política em Nova Iorque, e David Harvey, professor de Antropologia na City University em Nova Iorque e especialista em geografia

⁶⁶ *Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade* é um ensaio histórico e literário, uma aventura intelectual clara e concisa de Marshall Berman constituída de uma instigante sucessão de leituras originais e reveladoras de Goethe, Baudelaire, Dostoievski, Marx e Engels e suas épocas. Em *Espaços de Esperança* David Harvey focaliza sua atenção em possíveis cenários para que o mundo da produção e das relações com a natureza seja mais equitativo. Se alguma ideologia ou projeto político ainda pretende responder a esses desafios, é imperativo que leve em conta as qualidades humanas, as capacidades e poderes inerentes à natureza e a dinâmica da mudança. Enquanto Berman investiga o espírito da sociedade e da cultura dos séculos XIX e XX, Harvey não deixa dúvidas a respeito de sua geografia da esperança.

econômica, procuram mostrar, cada um a seu modo, como a destruição dos espaços construídos é inerente à acumulação do capital. São essas dimensões do *O Manifesto* que merecem um escrutínio mais profundo, pois têm muito a dizer sobre como o modernismo e a modernização tanto criam como destroem fundamentos geográficos – sociais, ecológicos, espaciais e culturais – de suas próprias atividades. O capitalismo constrói um mundo à imagem e semelhança de uma sociedade pós-moderna movida por um consumismo exacerbado, recorrentemente improdutivo, acelerado por uma pulsão ao gasto, que praticamente transforma os homens em vorazes consumidores e degradadores do meio ambiente.

Berman e Harvey fazem duas leituras distintas do *O Manifesto*. Para o primeiro, a obra é uma precursora histórica do modernismo contemporâneo, e com a ajuda de Marx tenta lidar com essa sensação avassaladora de fragmentação, efemeridade e mudança caótica. Berman equipara a modernidade a certa maneira de experienciar o tempo e o espaço. Para o segundo, *O Manifesto* oferece uma das primeiras e mais completas interpretações da modernização capitalista. *O Manifesto* preconiza uma luta de classes cujo objetivo é revitalizar uma vanguarda socialista através “de um movimento político internacional capaz de reunir de modo apropriado à multiplicidade de descontentes gerada pelo exercício indisfarçado do poder burguês em busca de um neoliberalismo utópico” (HARVEY, 2004a:73). Assim, para Harvey *O Manifesto* insiste, e ele concorda, que a única maneira de resistir ao capitalismo e transformar a sociedade rumo ao socialismo é uma luta global em que a formação global da classe trabalhadora adquiriria força suficiente para concretizar esse socialismo.

Ambos os autores buscam perspectivas universalizantes, quase utópicas. Aqui se distancia da perspectiva comum a eles: representações ideais são impossíveis, por conseguinte a utilização da racionalidade estrutural acentua a diferença entre perspectivas utópicas benévolas, que se neutralizam a si mesmas, daquelas de importantes mudanças de longo alcance implementadas e executadas incrementalmente. Consequentemente, separam-se projetos admissíveis de inadmissíveis, e parte-se da premissa que se trabalha para se remover inconvenientes concretos do que realizar ideias abstratas. Ou seja, evita-se realizar objetivos indiretamente através de planos e preparativos de um ideal distante e de uma organização perfeita, o que significa se afastar de socialistas utópicos e manter-se próximo das necessidades reais da gestão. A partir das investigações de Berman e Harvey, dois argumentos são elaborados para se conhecer gestão.

No primeiro, a questão da reunião do marxismo e modernismo é, de fato, uma reunião do passado que pode devolver à pós-modernidade o sentido das raízes modernas, raízes que remetem a duzentos anos atrás, através de um conceito culturalista de mundo da produção capaz de, senão explicar, pelo menos descrever a dinâmica diacrônica da mudança. No segundo, a perspectiva da globalização através da experiência do espaço e do tempo sincrônico como vínculo mediador entre o dinamismo do desenvolvimento histórico-geográfico do capitalismo e complexos processos de produção cultural, através das transformações geográficas, dos “ajustes espaciais” e dos “desenvolvimentos geográficos desiguais”.

Modernistas do passado podem ajudar a conectar as vidas de milhares de indivíduos que vivem a centenas de quilômetros, em sociedades radicalmente distintas e a milhões de pessoas que passaram por isso há um século ou mais. Eles podem iluminar forças contraditórias, necessidades e desejos de pertencer a um passado social e pessoal, coerente e estável, e o insaciável desejo de crescimento, não apenas de um crescimento econômico local, mas também da internacionalização da economia⁶⁷, o crescimento em experiência, em conhecimento, em prazer, em sensibilidade que, espera-se, possa dar uma firme identidade e, ao lado disso, a internacionalização da vida cotidiana: roupas e objetos domésticos, livros e música, ideias e fantasias, que espalham identidades por sobre o mapa-múndi; desejos de sólidos e claros valores em função dos quais viver, desejos de abarcar todas as ilimitadas possibilidades de vida e experiências pós-modernas, que oblitera todos os valores; as forças sociais e políticas que impelem pessoas ou grupos a conflitos com outras pessoas e grupos.

Experiências como essas unem a pós-modernidade ao mundo moderno do século XIX, um mundo que como disse Marx:

“A burguesia só pode existir sob a condição de revolucionar incessantemente os instrumentos de trabalho, o que quer dizer o modo e as relações de produção, ou seja, em última análise o conjunto das relações sociais (...). Essa subversão contínua dos modos de produção, esse abalo constante de todo o sistema social, essa mutação e insegurança perpétuas distinguem a época burguesa de todas as precedentes. Dissolvem-se todas as relações sociais tradicionais e cristalizadas, com seu cortejo de crenças e ideias preconcebidas e veneradas; as relações que as substituem tornam-se

⁶⁷ **Internacionalização da economia** – é propósito que favorece as nações fortes que podem conter preços de seus produtos aquém do custo de produção ensejando uma concorrência ilegítima. Para Boaventura de Souza Santos, “o traço da globalização da economia é a primazia total das empresas multinacionais, enquanto agentes do ‘mercado global’. A própria evolução do nome por que são conhecidas assinala a constante expansão das atividades destas empresas com atividades em mais que um Estado nacional: de empresas multinacionais para empresas transnacionais e, mais recentemente, para empresas globais”. (SANTOS, 2001:290).

antiquadas antes de consolidar-se. Tudo o que era tido como sólido e estável se desmancha no ar, tudo quanto era sagrado é profanado, e os homens são obrigados, enfim, a encarar de frente, sem ilusões, suas condições de existência e suas relações recíprocas”. (MARX, 1998:54).

A força retórica dessa passagem, a certeza da enunciação, a penetrante combinação de admiração e horror diante das imensas forças desencadeadas pelo capitalismo são de fato impressionantes. *O Manifesto* também adverte da inevitabilidade das crises que abalam periodicamente a sociedade até seus próprios alicerces; crises de destruição criadora caracterizadas pelo excesso de produção em meio a inúmeras necessidades sociais urgentes não atendidas, de fome em meio à abundância, de desigualdades em rápido crescimento e da periódica destruição das forças produtivas antes criadas com que o capitalismo buscou criar um mundo à sua própria imagem e semelhança: estupendas mudanças tecnológicas que transformam por completo a superfície da Terra e a relação da humanidade com a natureza, onde essas mesmas forças produzem desemprego, desinvestimento e destruição de modos de vida que, principalmente, as elites prezam.

As máquinas modernas mudaram consideravelmente nos anos que medeiam entre os modernistas do século XIX e os pós-modernos do século XXI. Homens modernos, como Marx, Nietzsche, Baudelaire, Benjamin e os que vieram desde então, talvez só agora comecem a chegar à plenitude de si mesmos. Esses modernos sentiram a modernidade como um todo, num momento em que apenas uma pequena parte do mundo era verdadeiramente moderna. Em pleno século XXI, quando o processo de modernização desenvolveu uma rede da qual ninguém pode escapar, nem no mais remoto canto do mundo, pode-se aprender de maneira considerável com os primeiros modernistas, não tanto sobre o seu tempo, mas sobre o tempo pós-moderno. Perdeu-se o controle sobre as contradições que eles tiveram que agarrar com toda a força, a todo momento em suas vidas cotidianas, para poderem sobreviver. Paradoxalmente, acredita-se, que esses primeiros modernistas poderiam tranquilamente compreender a pós-modernidade – a modernização e o modernismo que constitui a vida contemporânea, melhor do que os que nela vivem. Por isso, aqui, tenta-se fazer uso de suas visões e perspectivas, no intuito de enxergar o ambiente atual altamente complexo com olhos mais desprevenidos, para poder concluir que há mais profundidade na vida pós-moderna do que se supõe.

1.4. Modernismo e modernização

A união do autêntico com o efêmero, essa atualidade fútil baudelairiana é o tempo-presente benjaminiano, que desvela um pós-fordismo do consumo diversificado em massa, de uma diversificação fluida e mimética. Ora, se com o fordismo havia claramente uma rigidez de produção e um consumo em massa – “todo mundo pode ter um Ford, desde que seja preto” – não é diferente nos tempos atuais: o consumo atual é ainda mais massificado, a única diferença é a espiral infinita de disponibilidade de produtos, efêmeros, voláteis e descartáveis, a consumidores regidos pela mídia⁶⁸ e pela moda, que ao final, apesar de passarem uma sensação de serem únicos e especiais, não têm grandes diferenças entre si. Nesse turbilhão de mudanças nos hábitos de consumo, as pessoas encontram-se aptas a sentirem-se como as primeiras, e talvez as últimas, a passar a experimentar o fim da modernidade como uma ameaça radical a toda sua história e tradições. Além desse consumismo exacerbado, o turbilhão da vida moderna foi alimentado por muitas fontes. Marshall Berman contextualiza esse turbilhão:

“(…) grandes descobertas nas ciências físicas, com a mudança da nossa imagem do universo e do lugar que ocupamos nele; a industrialização da produção, que transforma o conhecimento científico em tecnologia, cria novos ambientes humanos e destrói os antigos, acelera o próprio ritmo de vida, gera novas formas de poder corporativo e de lutas de classes; descomunal explosão demográfica, que penaliza milhões de pessoas arrancadas de seu *habitat* ancestral, empurrando-as pelos caminhos do mundo em direção a novas vidas; rápido e muitas vezes catastrófico crescimento urbano; sistemas de comunicação de massa, dinâmicos em seu desenvolvimento, que embrulham e amarram, no mesmo pacote, os mais variados indivíduos e sociedades; Estados nacionais cada vez mais poderosos, burocraticamente estruturados e geridos, que lutam com obstinação para expandir seu poder; movimentos sociais de massa e de nações, desafiando seus governantes políticos ou econômicos, lutando por obter algum controle sobre suas vidas; enfim, dirigindo e manipulando as pessoas e instituições, um mercado capitalista mundial, drasticamente flutuante, em permanente expansão. No século XX, os processos sociais que dão vida a esse turbilhão, mantendo-o num perpétuo estado de vir-a-ser, vêm a chamar-se ‘modernização’”. (BERMAN, 2006:16).

A visão da vida contemporânea tende a se bifurcar em dois níveis, o material e o espiritual: algumas pessoas se dedicam ao modernismo, encarado como uma espécie de puro espírito, que se desenvolve em função de imperativos artísticos e intelectuais autônomos;

⁶⁸ **Mídia** – em latim, “meios” se diz *media*. Os primeiros teóricos dos meios de comunicação empregaram a palavra *media*. Como eram teóricos da língua inglesa, diziam: *mass media*, isto é, os meios de massa. A pronúncia em inglês do latim *media* é “mídia”. Por apropriação da terminologia desses teóricos no Brasil, a palavra “mídia” passou a ser empregada como se fosse uma palavra feminina no singular – a mídia.

outras se situam na órbita da modernização, um complexo de estruturas e processos materiais – políticos, econômicos e sociais – que, em princípio, uma vez encetados, se desenvolvem por conta própria, com pouca ou nenhuma interferência dos espíritos e da alma humana. Esse dualismo, generalizado na cultura contemporânea, dificulta a apreensão de um dos fatos mais marcantes da vida pós-moderna: a fusão de suas forças materiais e espirituais, a interdependência entre o indivíduo e o ambiente pós-moderno, entre o trabalhador e o sistema-empresa.

Assim, Berman (2006), ao nomear esse turbilhão “modernização”, busca resolver a dicotomia entre modernização e modernismo. Na esperança de ter algum controle sobre algo tão vasto quanto a história da modernidade, ele a divide em três fases. Na primeira, do início do século XVI até o fim do século XVIII, as pessoas estão apenas começando a experimentar a vida moderna, mal fazem ideia do que as atingiu. Na segunda, a partir de 1790, com a Revolução Francesa, as pessoas partilham o sentimento de viver em uma era revolucionária, uma era que desencadeia explosivas convulsões em todos os níveis da vida pessoal, social e política. Ao mesmo tempo, as pessoas modernas do século XIX ainda se lembram do que é viver, material e espiritualmente, em um mundo que não chega a ser moderno por inteiro. “É dessa profunda dicotomia, dessa sensação de viver em dois mundos simultaneamente, que emerge e se desdobra a ideia de modernismo e modernização” (BERMAN, 2006:17). Na terceira fase, a partir do século XX,

“(…) o processo de modernização se expande a ponto de abarcar virtualmente o mundo todo, e a cultura mundial do modernismo em desenvolvimento atinge espetaculares triunfos na arte e no pensamento. Por outro lado, à medida que se expande, o público moderno se multiplica numa multidão de fragmentos, que falam de linguagens incomensuravelmente confidenciais; a ideia de modernidade, concebida em inúmeros e fragmentários caminhos, perde muito de sua nitidez, ressonância e profundidade e perde sua capacidade de organizar e dar sentido à vida das pessoas. Em consequência disso, encontramos hoje em meio a uma era moderna que perdeu contato com as raízes de sua própria modernidade”. (BERMAN, 2006:17).

É a partir dessa fase, especificamente pela perda de nitidez, ressonância e profundidade da modernidade, cujo clímax se deu em 1970, que se considera encerrada a era moderna e se dá por iniciado o período pós-moderno.

O eclipse do problema da modernidade nos anos de 1970 significou a destruição de uma forma vital de espaço público. Acelerou a desintegração do mundo em um aglomerado de grupos de interesse privado, material e espiritual, vivendo em mônadas sem janelas, ainda

mais isolados do que se precisava ser. É nesse período que a profunda dicotomia, a sensação de viver em dois mundos simultaneamente, acentua os desdobramentos entre modernização e modernismo, entre o social e o estético.

O modernismo do século XX, de vários modos, prosperou e cresceu para muito além de sua própria imaginação. Na pintura, escultura, poesia, romance, teatro, dança, arquitetura, *design*, rádio, televisão, Internet e em um vasto conjunto de disciplinas científicas que nem sequer existiam no século XIX. O século XX talvez seja o período mais brilhante e criativo da história da humanidade, uma vez que sua energia criativa se espalhou por todas as partes do mundo. O brilho e a profundidade da vida moderna certamente trouxeram uma onda de orgulho, em um mundo onde há tanto de que se envergonhar e tanto que temer. Parece que as pessoas não sabem como usar o modernismo em tempos pós-modernos: elas romperam e perderam a conexão entre cultura e suas vidas. O século XX fomentou uma espetacular arte moderna, porém, a humanidade parece esquecer como apreender a vida moderna de que essa arte brota. O pensamento moderno cresceu e se desenvolveu de vários modos, não obstante, o pensamento acerca da modernidade parece ter estagnado e regredido. No relato de Marshall Berman:

“Se prestarmos atenção àquilo que escritores e pensadores do século XX afirmam sobre a modernidade e comparar àqueles de um século atrás, encontraremos um radical achatamento de perspectiva e uma diminuição do espectro imaginativo. Nossos pensadores do século XIX eram simultaneamente entusiastas e inimigos da vida moderna, lutando desesperados contra suas ambiguidades e contradições; sua autoironia e suas tensões íntimas constituíam as fontes primárias de seu poder criativo. Seus sucessores do século XX resvalaram para longe, na direção de rígidas polarizações e totalizações achatadas. A modernidade é vista com um entusiasmo cego e acrítico ou é condenada segundo uma atitude de distanciamento e indiferença neo-olímpica; em qualquer caso, é sempre concebida como um monólito fechado, que não pode ser moldado ou transformado pelo homem moderno. Visões abertas da vida moderna foram suplantadas por visões fechadas: Isso e Aquilo substituídos por Isto ou Aquilo”. (BERMAN, 2006:25-6).

As polarizações básicas se manifestam no triunfante progresso da ciência, que torna inevitáveis as transformações e diferenciações, isto é, as mudanças decorrentes do desejo generalizado de fundir energias com tecnologia moderna e criar um mundo novo. Grande parte deste mundo, contudo, foi posto de lado. Se por um lado, a aptidão de experimentar o fenômeno da insurreição política em termos estéticos – musicais, literários e pictóricos – é parte constituinte da expansão da sensibilidade humana; por outro, algumas das mais

importantes variedades de sentimentos humanos foi ganhando novas cores à medida que as máquinas eram criadas. Levou-se a celebração da tecnologia moderna a um extremo grotesco e autodestrutivo, num acrítico namoro com as máquinas, combinado com o profundo distanciamento das pessoas. A coerção surge ou ressurge em formas menos bizarras, mais leves, no entanto mais longevas, em formas refinadas de máquinas estéticas, frutos de um acentuado esteticismo combinado ou misturado com alta tecnologia, representada, por exemplo, pelos onipresentes televisão e computador, os quais prometem, em poucas palavras, a possibilidade de celebrar o entendimento e unidade universais através da tecnologia.

O sentimento de passividade e desesperança que tomou conta de tantos comentadores e pensadores se reflete numa sensação de ser inútil tentar resistir às opressões das injustiças da vida moderna, pois até os sonhos de liberdade não fazem senão acrescentar mais elos à cadeia que a todos aprisiona. Dentro desse contexto insípido, traz-se novamente à discussão o dinâmico modernismo do século XIX confrontando-se, assim, a uma modernidade cortada ou arrancada do passado, que teimosa e continuamente salta para frente, num ritmo crescente que não lhe permite criar raízes, que a obriga meramente a sobreviver de um dia para o outro: a modernidade se tornou incapaz de retomar suas origens para, então, recuperar seus poderes de renovação.

Voltar atrás é uma maneira de seguir adiante: lembrar os modernistas do século XIX dá a visão e a ousadia para formular a teoria da estruturação. Esse ato pode ajudar a levar à atividade de projetar uma gestão, que seja a base da possibilidade teórica de suceder as práticas atuais de gestão, para que ela possa nutrir-se e renovar-se, tornando apta a enfrentar as aventuras e perigos da pós-modernidade. Apropriar-se das modernidades de ontem pode ser, ao mesmo tempo, uma crítica à pós-modernidade e um ato de fé no mundo da produção – nos trabalhadores contemporâneos – de amanhã e do dia depois de amanhã. Fé na gestão, fé no gestor.

Enquanto para Harvey (2004a) Marx se move na dimensão do espaço, para Berman (2006) Marx se move na dimensão do tempo, tentando evocar cursos de dramas e traumas históricos. Ele diz que a aura de santidade subitamente se ausenta e que não se pode compreender a si próprio no presente sem se confrontar com essa ausência. Os homens, segundo Marx, estão todos aí juntos, ao mesmo tempo agentes e pacientes do processo diluidor que desmancha no ar tudo o que é sólido. Qualquer um que acompanhar essa modernista visão esfumaçante verá que ela ressurge ao longo de toda a obra de Marx. Aqui e ali ela salta como contraparte de visões marxistas mais sólidas, tão conhecidas. Mas é

especialmente vívida e estimulante no *O Manifesto*, abrindo nova perspectiva que permite compreendê-lo como o arquétipo de um século inteiro de manifestos e movimentos modernistas que se sucederiam. Para Berman *O Manifesto* expressa algumas das mais profundas percepções da cultura modernista e, ao mesmo tempo, dramatiza algumas de suas mais profundas contradições internas:

“O pensamento modernista, tão brilhante e iluminador do lado escuro de todos e de tudo, vem a ter os seus próprios e reprimidos cantos escuros, sobre os quais Marx pode incidir nova luz. Ele pode esclarecer especificamente a relação entre a cultura modernista e a economia e a sociedade burguesas – o mundo da “modernização” – das quais aquela surgiu”. (BERMAN, 2006:103).

Para Berman (2006), Harvey (2004a) e também Castoriadis (2000), o ponto básico que fez a fama do *O Manifesto* é o desenvolvimento da moderna burguesia e do proletariado e a luta entre ambos. De um lado, segue-se Berman quanto à possibilidade de encontrar um enredo sob esse enredo, procurar uma luz dentro do pensamento marxista a respeito do que realmente está acontecendo com a modernização capitalista. Isto é, pretendeu-se descrever esse conflito como a tensão entre visão sólida (funcional) e a visão diluidora (efêmera e transitória): o fenômeno hipertransitório. De outro lado, segue-se Harvey na questão da globalização, dos ajustes espaciais e na temática do desenvolvimento geográfico desigual.

1.5. Modernização e globalização

Harvey (2004a) parte de análises fundadas na obra de Marx, não importando a relevância dada a ele atualmente, mas como alguém cuja obra situa-se numa categoria com relação à qual se é “pós”, em uma história discursiva recente. Ora, é de fato interessante ler Marx através dessas lentes, pois está claro que ele foi um ávido crítico da clássica economia política burguesa, tendo dedicado boa parte da vida a desconstruir seus princípios dominantes. Para Harvey, Marx compreendeu num profundo sentido a relação entre esclarecimento e situacionalidade ou posicionalidade, embora, naturalmente, o foco de sua atenção tenha sido o ponto de vista do proletário. É daí que parte a geografia da esperança de Harvey, cujo determinante principal é o trabalho, moldado por forças político-econômicas e por forças culturais associadas de maneiras distintas, esse processo é descrito pela globalização. Harvey acredita que seus espaços de esperança, neste momento da história, têm muito a realizar por meio de uma positividade. Aqui este meio é o exercício do otimismo cognitivo,

para abrir caminhos de pensar, conhecer e agir que têm permanecido tempo demais condenados à exclusão.

Ligar os sentimentos do *O Manifesto* com os expressos na Declaração Universal dos Direitos Humanos⁶⁹ proporciona uma forma de ligar os discursos sobre a globalização com o pensamento da teoria da estruturação. Tal ligação traz a esperança de que o resultado geral seja a redefinição de um modo mais sutil dos termos do projeto de gestão e dos espaços de luta do trabalhador no mundo da produção inseridos, permeados ou justapostos ao capitalismo. Parte-se, junto com Harvey (2004a), das velozes e crescentes mudanças tecnológicas que transformaram por completo a geografia e a natureza do Globo, invariavelmente desembocando em crises no interior do capitalismo.

“A subjugação das forças da natureza, as máquinas, a aplicação da química à indústria e à agricultura, a navegação a vapor, as estradas de ferro, o telégrafo elétrico, a exploração de continentes inteiros, a canalização dos rios, populações inteiras brotando da terra como por encanto – qual dos séculos anteriores suspeitou que semelhantes forças produtivas dormissem no seio do trabalho social?” (MARX, 1998:56).

Mas essas mesmas forças, aparentemente mágicas, produzem desemprego, desindustrialização e destruição de modos de vida conquistados a duras penas. Sendo assim, como o capitalismo pós-moderno supera essas crises?

“De um lado, pela destruição forçada de uma grande quantidade de forças produtivas; de outro lado, pela conquista de novos mercados e pela exploração mais profunda dos antigos. Quer dizer, ela prepara crises mais gerais e mais formidáveis e diminui os meios de evitá-las” (MARX, 1998:58).

É espantoso como essas passagens, depois de mais de cento e cinquenta anos, são ainda incrivelmente atuais, a ponto de serem inseridas literalmente em textos que discutem as tendências de crise do capitalismo contemporâneo, e servem de base para o argumento que cada vez mais essas crises se ampliam e se aprofundam. Não é preciso ser muito perspicaz para se detectar de imediato a dimensão especificamente espacial e geográfica desse argumento. A acumulação do capital sempre foi uma questão profundamente geográfica. Sem as possibilidades inerentes à expansão geográfica, à reorganização espacial e ao desenvolvimento geográfico desigual, o capitalismo há muito teria cessado de funcionar como

⁶⁹ No dia 10 de dezembro de 1948, a comunidade internacional aprovou a **Declaração Universal dos Direitos Humanos** como uma norma comum de aplicação que reconhecia a dignidade e os direitos inalienáveis e inerentes a todas as pessoas de todos os países.

sistema econômico-político. É o que Harvey chama de “ajuste espacial” das contradições internas do capital, registrado de modo mais marcante como uma superacumulação do capital numa área geográfica específica, associada com uma inserção desigual de diferentes locais (países, regiões, estados, cidades) e das formações sociais no mercado mundial capitalista.

Isso criou uma geografia histórica global de acumulação do capital, caracterizado ou medido, principalmente, pelo Produto Interno Bruto – PIB, pelas reservas monetárias e pela balança comercial de cada país. No *O Manifesto*, a abordagem ao problema do desenvolvimento geográfico desigual ao ajuste espacial é um tanto ambivalente. De um lado, questões como urbanização, transformação geográfica e globalização têm lugar proeminente em sua argumentação, mas, de outro, a questão da reestruturação geográfica tende a se perder numa retórica que privilegia o tempo e a história em detrimento do espaço. David Harvey problematiza assim o espaço no *O Manifesto*:

“O elemento geográfico do *Manifesto* tem sido em larga medida ignorado em comentários subsequentes. Quando se tornou o foco da atenção, foi muitas vezes tratado como não-problemático do ponto de vista da ação política. Isso sugere uma dúplice resposta quando examinamos a argumentação. Em primeiro lugar, é vital reconhecer (como faz tão claramente o *Manifesto*) as maneiras pelas quais as reorganizações e reestruturações, as estratégias espaciais e os elementos geopolíticos, os desenvolvimentos geográficos desiguais e assim por diante são aspectos vitais da acumulação do capital e da dinâmica da luta de classes, tanto historicamente como em nossos dias. É também vital reconhecer (de forma que o *Manifesto* tende a desprezar) que a luta de classes ocorre de diferentes maneiras no terreno altamente variegado e que o ímpeto para o socialismo tem de levar em conta realidades geográficas e possibilidades geopolíticas. Mas, em segundo lugar, é igualmente importante problematizar o verdadeiro relato (“esboço” seria um termo mais apropriado) oferecido no *Manifesto* para desenvolver uma compreensão mais elaborada, precisa e politicamente útil sobre como as dimensões geográficas da acumulação do capital e da luta de classes desempenharam e desempenham um papel fundamental na perpetuação do poder burguês e na supressão dos direitos e aspirações dos trabalhadores”. (HARVEY, 2004a:49).

Harvey (2004a) toma a primeira resposta como dada, ao considerar que o capitalismo sobreviveu ao século XX graças ao recurso de ocupar espaço e de produzir espaço. E, para a segunda resposta, parte de um esboço em que isola alguns aspectos da geografia do *O Manifesto* para tecer os seguintes comentários críticos:

O Manifesto generaliza um modelo centro-periferia da acumulação do capital. Neste, o capital é centralizado a partir da Inglaterra do século XVIII e se difunde centrifugamente para abranger o resto do mundo. E, em relação ao espaço, ele é tratado como

um recipiente passivo de um processo histórico teleológico que começa no centro e se difunde centrifugamente para abarcar todo o Globo. A geografia da acumulação do capital merece um tratamento bem mais nuançado do que esse esboço difusionista oferecido pelo *O Manifesto*, isto é, merece o delineamento teórico do desenvolvimento geográfico desigual, que englobe a acumulação primitiva desigual, útil para mapear a dinâmica da formação do mundo da produção em lugares, regiões, países, estados, cidades e sistemas-empresa. Esse delineamento serve de estofa para um Globo que nunca foi nivelado, embora continue a ser uma superfície intensamente diversificada, ecológica, política, social e culturalmente diferenciada, onde os fluxos de capital encontraram alguns terrenos mais fáceis de ocupar que outros em diferentes fases do desenvolvimento.

Falta de organização territorial do mundo. Uma das maiores ausências do *O Manifesto* foi sua falta de atenção à organização territorial do mundo em geral e do capitalista em particular. Se, por exemplo, o Estado foi necessário como um braço executivo da burguesia e teve de ser territorialmente definido, organizado e administrado. O esboço da maneira como isso ocorreu é, se bem provocador, demasiado resumido. A concentração da propriedade e a ascensão da classe burguesa à ascendência política reuniram:

“Províncias independentes, apenas federadas, tendo interesses, leis governos, tarifas alfandegárias diferentes, foram reunidas numa só nação, sob *um* só governo, *uma* única lei, *uma* tarifa alfandegária e um só interesse nacional de classe”. (MARX, 1998:56).

Em 1848, ano da publicação do *O Manifesto*, ainda não ocorrera essa reunião, por exemplo na Alemanha e na Itália. E pode-se afirmar que, em boa parte do resto do mundo, mesmo agora ela ainda não se realizou por inteiro. Apesar de a maioria das fronteiras do mundo ter sido estabelecida entre 1870 e 1925, a formação e consolidação de Estados foram passos bem aquém da definição territorial. Sendo uma questão longa e instável, somente em 1945, com a descolonização – principalmente na África –, veio a se aproximar um pouco mais da formação de Estados em nível mundial, do modelo altamente simplificado que *O Manifesto* concebe. Por fim, os fluxos de mercadoria, de capital, de trabalho e de informações sempre tornam porosas as fronteiras, o que acarreta que as configurações territoriais não podem permanecer estáveis por muito tempo.

Produção da organização espacial não é neutra. No que se refere às relações de produção e de trabalho, há um argumento no *O Manifesto* segundo o qual a revolução burguesa subjugou o campo à cidade e os processos de industrialização e de rápida

urbanização assentaram as sementes para uma política mais unificada da classe trabalhadora. Este é um argumento vital, pois é uma vigorosa afirmação da não-neutralidade da organização espacial na dinâmica do mundo da produção e que o capitalismo também desenvolve suas próprias estratégias espaciais de dispersão, de dividir para governar, de gerar disrupções diante da ascensão de trabalhadores que porventura possam ameaçar seu controle. Adiciona-se a isso a afirmação profética de que “a organização do proletariado em classe, e, com o correr do tempo, em partido político, pode ser destruída pela concorrência que os próprios operários fazem entre si” (MARX, 1998:61). Ora, há inúmeros exemplos de estratégias capitalistas voltadas para produzir tais efeitos, como por exemplo, um amplo ataque ao poder sindical por meio da dispersão e da fragmentação dos processos produtivos no espaço – que tem se mostrado uma forte arma do capitalismo no aumento de seu próprio poder, especialmente nos países em desenvolvimento. E o Brasil não é exceção, visto que aqui a organização dos trabalhadores é mais fraca. O estímulo ativo da competição entre trabalhadores dentro do espaço produzido (região, cidade, cadeia produtiva, sistema-empresa) também tem trabalhado em favor da vantagem capitalista, para não mencionar o problema da racionalidade local no seio do mundo da produção, onde os trabalhadores têm sido mais bem-sucedidos em conseguir poder em lugares e territórios do que em controlar espacialidades. De fato, o uso pelo capitalismo de suas forças superiores de manobra espacial a fim de coagir os trabalhadores, efetivamente circunscreve-os a um dado lugar.

Aniquilação do espaço por meio do tempo. O Manifesto é presciente ao extremo quando acentua corretamente o processo em andamento, ainda não totalmente realizado, de uma importante redução de barreiras espaciais, por meio de inovações e investimentos em transporte e comunicação. A aniquilação do espaço por meio do tempo, como Marx veio mais tarde a denominá-la, se acha profundamente arraigada à lógica da acumulação do capital.

Isso envolve transformações contínuas, ainda que acidentadas, das relações espaciais que têm caracterizado a geografia histórica do capitalismo, num gradiente que vai de rodovias pedagiadas ao ciberespaço⁷⁰, passando por ferrovias e viagens aéreas. Essas transformações afetaram as próprias bases das qualidades absolutas do espaço, enfatizando a relatividade das relações espaciais e das vantagens vinculadas à localização, trazendo a ideia das vantagens comparativas no mercado, uma questão extremamente dinâmica em vez de sua anteriormente presumida estabilidade. Isso aponta para a necessidade de se mapear as marcas espaciais dos fluxos de mercadorias em sua relação com os fluxos de capital, da organização do trabalho, das transferências de tecnologias, dos fluxos de informação e outros aspectos semelhantes.

Sistema financeiro. A questão do dinheiro, das finanças e do crédito é a um só tempo emblemática e fundamental. Quanto a isso, suspeita-se que, no *O Manifesto*, seus autores ainda não haviam descoberto suas percepções fundamentais sobre as relações entre dinheiro, produção, troca de mercadorias e distribuição, tal como são conceituadas, por exemplo, por Marx em *O Capital*. Neste, ele examina o dinheiro no nível do mundo como uma representação do valor advinda de uma relação dialética entre a particularidade das atividades materiais – trabalho concreto – realizadas em lugares e momentos particulares e a universalidade dos valores – trabalho abstrato – realizada como troca de mercadorias, que se dissemina e generaliza a tal ponto que passa a ser um ato social normal.

Há, contudo, duas maneiras de se examinar essa questão: uma dialética e outra funcionalista. A primeira é justamente essa acima, examinada por Marx. A segunda interpreta o dinheiro no nível do mundo como uma representação universal do valor com que se relacionam os países, isto é, por meio de suas moedas, à qual os produtores e capitalistas se adaptam em sua busca de desempenho e lucratividade. Esta concepção funcionalista faz parecer que o valor paira acima das atividades tanto de indivíduos como de nações. De fato, essa é, incidentalmente, a concepção neoliberal dominante no capitalismo. O exame do

⁷⁰ **Ciberespaço** – “a palavra ‘ciberespaço’ foi inventada em 1984 por William Gibson em seu romance de ficção *Neuromante*. No livro, o termo designa o universo das redes digitais, descrito como campo de batalha entre as multinacionais, palco de conflitos mundiais, nova fronteira econômica e cultural (...) O ciberespaço de Gibson torna sensível a geografia móvel da informação, normalmente invisível. O termo foi imediatamente retomado pelos usuários e criadores de redes digitais (...) Eu defino o ciberespaço como *o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores*. Essa definição inclui o conjunto dos sistemas de comunicação eletrônicos (aí incluídos os conjuntos de redes hertzianas e telefônicas clássicas), na medida em que transmitem informações provenientes de fontes digitais ou destinadas à digitalização. Insisto na codificação digital, pois ela condiciona o caráter plástico, fluido, calculável com precisão e tratável em tempo real, hipertextual, interativo e, resumindo, virtual da informação (...) Esse novo meio tem a vocação de colocar em sinergia e interfacear todos os dispositivos de criação de informação, de gravação, de comunicação e de simulação” (LÉVY, 2007:92-3).

dinheiro no nível mundial, na prática não se situa nem em uma nem em outra interpretação. Há uma interseção mediadora entre elas: as instituições servem de mediação entre trabalho concreto e trabalho abstrato, entre particularidade e universalidade. Bancos Centrais, instituições financeiras, sistemas de troca, moedas locais lastreadas por acúmulo de reservas financeiras internacionais tornam-se assim poderosos mediadores entre a universalidade do dinheiro no mercado mundial e as particularidades de trabalhos concretos realizados até aqui e agora no seio do capitalismo. Essas instituições mediadoras também estão sujeitas a mudanças, por exemplo, a força passa do dólar para o Euro, ou vice-versa, ou ainda, instituições, como o Fundo Monetário Internacional – FMI, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio – OMC, depois de 1945, emergiram para assumir papéis mediadores. Assim, há uma relação interna mediada por estruturas institucionais que adquirem elas mesmas certo tipo de poder independente. Ou seja, sempre há uma relação problemática entre, de um lado, condições locais e particulares (racionalidade local), e de outro, a universalidade de valores conseguida no mercado mundial. Essas instituições desempenham um papel-chave em determinar onde vão surgir certos tipos de trabalhos concretos e relações de produção, podendo às vezes até mesmo ditar padrões de desenvolvimento geográfico desigual por meio do controle da reunião de capitais e dos fluxos de capital.

Proletários de todo os países, uni-vos! Este é um dos mais problemáticos elementos do legado do *O Manifesto*: a homogeneização do trabalhador, das organizações do trabalho e mesmo das comunidades de trabalho, por sobre um terreno geográfico altamente diversificado; como base adequada a lutas contra as forças do capital, ainda se mantém como uma reação possível e até mesmo apropriada às estratégias globalizantes de acumulação do capital. Criar ou tentar criar um movimento em torno do qual os trabalhadores de todo o mundo possam se unir leva a inúmeras leituras, aqui se atém a duas delas, antagônicas entre si: uma socialista e outra mecanicista.

De um lado, *O Manifesto* insiste, para Harvey (2004a) corretamente, que a única maneira de resistir ao capitalismo e transformar a sociedade rumo ao socialismo é uma luta global em que a formação global da classe trabalhadora, conseguida de uma lógica interna para outra externa, de maneira gradual, de preocupações locais para preocupações nacionais; e destas para preocupações globais, adquira força e presença suficientes para concretizar suas próprias potencialidades históricas. A segunda leitura é bem mais mecanicista. Filia-se a ela, pois, se vê a destruição automática das diferenças e diferenciações nacionais por meio do avanço capitalista, da deslocalização e da desnacionalização dos trabalhadores, embora

mantenha as aspirações e movimentos políticos destes. Essa tarefa cabe a um projeto de gestão alinhado ao processo de modernização capitalista e deve ser regido por uma racionalidade estrutural que deve preparar e educar trabalhadores no tocante a real natureza de sua situação e organizar, com base nisso, seu potencial de criar alternativas à hipertransitoriedade. A dificuldade central reside no pressuposto de que a indústria, os serviços e o comércio capitalistas vão levar à homogeneização dos trabalhadores. Há naturalmente um sentido inegável em que isto é verdadeiro, mas o que o pressuposto não consegue avaliar é a maneira pela qual o capitalismo diferencia os trabalhadores uns dos outros, por vezes alimentando antigas distinções culturais, relações de gênero, predileções étnicas e crenças religiosas. E ele o faz não só mediante o desenvolvimento de estratégias capitalistas explícitas de divisão e controle, mas também através do princípio da escolha de mercado num mecanismo de diferenciação entre grupos.

No esboço acima, o modelo centro-periferia; a aniquilação do espaço pelo tempo; a organização territorial do capitalismo; e a produção da organização espacial aceleraram o processo de urbanização e estimularam a competição entre trabalhadores. A questão do sistema financeiro, abordada sob a dualidade trabalho concreto *versus* trabalho abstrato, e, pelo funcionalismo⁷¹ da moeda; e finalmente as tentativas de homogeneização do trabalho e das organizações do trabalho, com o idealismo utópico do socialismo ou de uma racionalidade local, mais mecânica são as perspectivas extraídas do *O Manifesto*. Em algumas, esse documento aprofundou suas discussões e, em outras, às irrelevou.

A teoria da estruturação não deixa de ser uma nova maneira de se reler e atualizar estas perspectivas. Cabe ressaltar que, nesse esboço, apesar do relato do problema da perpetuação do capitalismo e do papel fundamental desempenhado pela acumulação do capital na supressão de direitos e aspirações dos trabalhadores ser realizado a partir de uma leitura atualizada do *O Manifesto*, não há conotação marxista. Ora, se qualquer um que se preocupe com a questão da sociedade forçosamente tem um encontro direto com o marxismo, isso não indica qualquer acontecimento contingente e exterior à teoria social.

⁷¹ **Funcionalismo** – é a perspectiva de análise da sociedade e seus componentes característicos enfocando a mútua integração e interconexão deles. Em Parsons (1968), o funcionalismo analisa o caminho que o processo social e os arranjos institucionais contribuem para a efetiva manutenção da estabilidade da sociedade. Sua perspectiva fundamental é oposta às mudanças sociais.

Ao deixar, a muito tempo, de ser uma teoria particular ou um programa político, o marxismo impregnou as ideias e a realidade ao ponto de ter se tornado parte da atmosfera que se respira no mundo social e da paisagem histórica que fixa os limites de idas e vindas das pessoas. É como se o marxismo ao realizar-se tenha se tornado ininteligível e desembocado numa enorme multiplicidade de variantes, cada uma das quais a colocar-se como excluindo as outras. Se for assim, nenhum critério permite reduzir tal complexidade logo de início. Querer encontrar, portanto, sentido no marxismo exclusivamente no que Marx escreveu, ignorando aquilo que o tornou importante doutrina na história, é pretender, em contradição direta com as ideias centrais dessa mesma doutrina, que a história real não importe, que a verdade de uma teoria esteja sempre e exclusivamente no além, e, finalmente substituir a revolução pela revelação e a reflexão sobre os fatos pela simples interpretação de textos. Só isso já seria suficientemente grave, mas há ainda mais.

O marxismo de Marx não queria e nem podia ser uma teoria como as outras, negligenciando seu enraizamento e seu aspecto ideológico. De fato, se a prática inspirada no marxismo foi efetivamente revolucionária, durante certas fases da modernidade, ela foi exatamente o contrário durante outros períodos. Se por um lado, o marxismo se tornou uma ideologia no próprio sentido que Marx dava a esse termo; de outro, tornou-se outra ideologia, um dogma oficial de poderes instituídos nos países ditos socialistas, invocados por governos que visivelmente não encarnaram o poder do proletariado e tampouco foram mais controlados por este do que qualquer governo burguês. Exemplos há muitos: Tito, Mao ou Castro, para quem o marxismo tornou-se o complemento solene de justificação que permitiu doutrinar e manter o aparelho do Estado mais opressivo e mais rígido que nunca, ajudando a burocracia a se esconder por trás da propriedade coletiva dos meios de produção.

Esses exemplos, de maneira alguma, são uma razão para jogar Marx no lixo. Sua visão do comunismo é obsoleta, é verdade, mas sua análise do capitalismo continua sendo, em muitos aspectos, a mais esclarecedora. Muito menos é uma razão para se adorar o capitalismo. Mais vale pensá-lo em sua objetividade. No que aqui se aplica, os fundamentos da teoria marxista são utilizados no que diz respeito a assuntos de instituição e modo de operar da sociedade instituída, da divisão da sociedade, da universalidade e unidade da história, e da própria possibilidade de uma elucidação do social histórico. Em outras palavras, Marx como crítico da modernidade.

Elucidar é o trabalho pelo qual os homens tentam pensar o que fazem e saber o que pensam. Essa elucidação perpassa diferentes temáticas investigadas por Marx: globalização,

crises periódicas de superprodução, aumento da taxa de exploração do homem e da Terra, crescimento do parque industrial e o aumento do desemprego, as relações de produção e as forças produtivas, a redução do lucro, temáticas essas muito presentes na teoria da estruturação.

Por fim, cabe ainda ressaltar que há no *O Manifesto* uma subestimação potencialmente perigosa da capacidade do capital de fragmentar, de dividir, de diferenciar, de absorver, de transformar e mesmo de exacerbar antigas divisões culturais, de produzir diferenciações espaciais, de mobilizar geopoliticamente, no âmbito da homogeneização geral produzida pelo trabalho assalariado e pela troca no mercado. E há, também, uma subestimação dos recursos por meio dos quais o trabalho mobiliza através de formas territoriais de organização, construindo ao longo do caminho lealdades territorialmente delimitadas.

2. PÓS-FORDISMO

Qualquer interpretação adequada da ascensão da pós-modernidade tem de se haver com a natureza da modernização. Somente assim, se poderá ser capaz de julgar se a pós-modernidade é uma reação diferente a um processo imutável de modernização ou se cogita uma transformação radical da natureza da própria modernização rumo à sociedade pós-moderna. Qualquer que seja sua interpretação, quer seja como sociedade da informação⁷² ou como pós-fordismo, a sociedade contemporânea fomenta a formação de redes que ajudam na promoção de diferentes conceitos que ao final têm forte correlação entre si, ou até mesmo, em alguns contextos, têm o mesmo significado. De qualquer maneira, as perspectivas levantadas ou listadas a partir do *O Manifesto* são base e auxílio na compreensão do processo de modernização como um processo de desenvolvimento geográfico desigual, sinônimo de globalização. Destaca-se quanto a isso uma série de alterações recentes na dinâmica da globalização classificadas a partir do esboço extraído da obra de Marx.

A globalização à medida que ultrapassa as fronteiras nacionais, despoja todos os trabalhadores, dado que todos e cada um deles se acham sujeitos ao regime unificado do capital. O mundo da produção se concentra e se difunde, se expande e se contrai, no tempo e no espaço de uma maneira que espelha as ações do capital. Mas afinal de contas, o que é globalização? Livros que tratam dos temas da modernidade estão repletos de descrições, relatos e definições, de inúmeras perspectivas ou abordagens. Recorre-se a Marx, que mais uma vez é presciente ao desenvolver, em 1848, uma incrivelmente atual descrição de globalização:

“Impelida pela necessidade de mercados sempre novos, a burguesia invade o globo inteiro. É para ela uma necessidade penetrar por toda a parte, criar relações por toda parte. Pela exploração do mercado mundial, a burguesia dá um caráter cosmopolita à produção e ao consumo de todos os países (...) As velhas indústrias nacionais estão destruídas ou a ponto de o serem. São suplantadas por novas indústrias, cuja introdução se torna uma questão vital para todas as nações civilizadas. Essas indústrias não empregam mais matérias-primas locais e sim matérias-primas vindas de regiões mais afastadas, e cujos produtos se consomem não somente no próprio país, mas em todos os recantos do globo. Em lugar das antigas necessidades satisfeitas pelos produtos nacionais, nascem novas necessidades, que reclamam para sua satisfação produtos das regiões mais longínquas e dos climas mais

⁷² **Sociedade da informação** – “com ênfase no positivismo (otimista / evolucionista), convive-se com a globalização e busca uma economia sinérgica (contribuição social e responsabilidade social). Preconizam-se a produção conjunta, a economia e a utilização compartilhada de recursos; a redução da poluição e o viver em simbiose com a natureza. É a **sociedade do conhecimento** (informação, comunidades voluntárias, autorrealização etc.), rede global de informação e democracia participativa (movimento de cidadãos)” (TENÓRIO et al., 2007:9).

diversos. Em lugar do antigo isolamento das nações que se bastavam a si próprias, desenvolve-se um tráfico universal, uma interdependência das nações. O mesmo acontece com a produção intelectual. A produção intelectual de uma nação torna-se propriedade comum de todas. A estreiteza e o exclusivismo nacionais tornam-se cada dia mais impossíveis, e das numerosas literaturas nacionais e locais forma-se uma literatura universal. Devido ao rápido desenvolvimento dos instrumentos de produção e dos meios de comunicação, a burguesia arrasta na corrente da civilização até as nações mais bárbaras. Os baixos preços de seus produtos são a artilharia pesada que destrói todas as muralhas da China e faz capitular os bárbaros mais tenazmente hostis aos estrangeiros. Sob ameaça de morte, ela obriga as nações a adotarem o modo burguês de produção. Numa palavra, modela o mundo à sua imagem. A burguesia submeteu o campo à cidade. Criou grandes centros urbanos, aumentou prodigiosamente a população das cidades em prejuízo da que vive nos campos e, por isso, preservou uma grande parte da população do atraso da vida nos campos (...) A burguesia elimina cada vez mais a dispersão dos meios de produção, da propriedade e da população. Aglomerou populações, centralizou os meios de produção e concentrou a propriedade nas mãos de alguns indivíduos. A consequência necessária dessas transformações foi a centralização política”. (MARX, 1998:55-6).

Essa longa passagem enuncia o tema e a missão do capitalismo, embora esteja implícita a existência de certo limite à capacidade da expansão do capital de funcionar indefinida e perpetuamente. Se a missão do capitalismo é a reprodução do trabalho numa escala geográfica em progressiva expansão, o campo de ação tanto para as contradições internas do capitalismo como para as mudanças externas e internas ao mundo da produção também se ampliam geograficamente. É de fácil percepção uma setorização e uma divisão do trabalho no mundo da produção, cuja unidade mínima é o posto de trabalho⁷³, que por sua vez, não deixa de ser um formidável ponto de partida para o projeto de gestão. Para superar a alienação do indivíduo enquanto trabalhador, é importante encontrar formas de ligar o microespaço do posto de trabalho ao macrosaço daquilo que hoje recebe o nome de globalização.

Se, por um lado, o mundo testemunha a degradação ambiental e o aumento da pobreza e da iniquidade e, apesar disso, mantém a crença no capitalismo. Por outro, começa-se a acreditar numa nova forma de capitalismo capaz de ajudar o mundo a enfrentar seus

⁷³ **Posto de trabalho** – no pós-fordismo, é definido de maneira insuficiente, como o conjunto de atividades e responsabilidades atribuídas ao trabalhador. Em teoria da estruturação posto de trabalho é o menor nível de controle na organização do trabalho, assim, posto de trabalho é a interseção entre o *cargo* (dentro de sua área de atuação ou, na terminologia de processos, sua faixa de responsabilidade), o *processo* (encadeamento de atividades dentro ou através das funções) e a *pessoa*.

desafios. Vislumbram-se pelo menos dois caminhos naturais para sustentabilidade em ambiente cada vez mais complexo.

O primeiro é percorrido pelas instituições que, hoje, se preocupam em reduzir a poluição e melhorar a ecoeficiência. São essas configurações institucionais que desenvolvem tecnologias limpas e inovadoras. O outro caminho é seguido pelas instituições que investem em reputação e legitimidade junto a seus públicos. São estes sistemas-empresa que começam a compreender como utilizar suas habilidades e recursos para atender às necessidades básicas de nutrição, energia, habitação e comunicação de um mercado consumidor formado por pessoas de todas as classes.

Apesar da flagrante interpenetração entre esses caminhos, o ceticismo ainda impera. A globalização é vista como um processo de modernização capitalista, como uma condição ou como um tipo específico de projeto político. Ela é a palavra-chave para a organização do pensamento contemporâneo, retomado recentemente nos mais diversos tipos de discurso, inclusive o filosófico, com respeito à operacionalidade do mundo.

Sua introdução, através de um sub-reptício esteticismo de um projeto político-econômico capitalista, dá mais importância à globalização do que a palavras bem mais carregadas politicamente, como imperialismo, colonialismo ou neocolonialismo, como forma de organizar pensamentos e explorar possibilidades políticas. A crença no termo funciona como uma forte contenção da ação política localizada e mesmo nacional, traz à luz a impotência dos movimentos nacionais, regionais e locais de trabalhadores e de suas organizações do trabalho; o que esvazia qualquer forma de solidariedade representada pelo Estado, como por exemplo, qualquer tentativa de se implementar alguma forma de estado de bem-estar social (*welfare state*), de instauração do pleno emprego – *keynesianismo*⁷⁴ e de mediação dos conflitos no âmbito da sustentabilidade. Visto nessa perspectiva, o termo globalização e toda a bagagem que a ele se associa se acha profundamente embebida de implicações políticas que constituem um mau presságio para a gestão. Contudo, antes de rejeitá-lo ou opor-se totalmente a ele, é útil submeter a um acurado exame aquilo que o termo incorpora e aquilo que se pode aprender, tanto em termos teóricos como práticos, com a breve história de seu uso.

⁷⁴ **Keynesianismo** – “na relação Estado-sociedade, o fordismo vai ser um aliado das ideias de John Maynard Keynes (1883 – 1946) ou do keynesianismo, na medida em que esse propõe, para solucionar o problema de desemprego, a intervenção do Estado na economia através de grandes investimentos governamentais. O keynesianismo recomenda ‘uma política vigorosa de consumo (que combata as tendências de poupança) e de investimento público (sobretudo em obras públicas) por parte das coletividades locais (é para elas o ‘momento de dar provas de dinamismo’, diz Keynes)’ (Coriat, 1993:97)” (TENÓRIO, 2000:146-7).

2.1. O processo de modernização capitalista

A globalização como um processo ou como um projeto? Essas diferentes abordagens não são mutuamente exclusivas. Vê-la como projeto não presume que o processo seja constante nem que seja radicalmente novo ou que tenha chegado a um estágio final. Do mesmo modo, essa maneira de ver a globalização não a naturaliza, ao contrário, acentua seu caráter artificial, uma vez que surgiu de agentes discerníveis que trabalharam, justamente, para promovê-la. Assumir o ângulo fundado no processo é, em primeira instância, concentrar-se no modo como a globalização ocorreu e está ocorrendo – num processo de modernização capitalista. Globalização já tem uma considerável presença na história do capitalismo, vide a longa passagem-testemunho de Marx dada acima. Talvez seja ainda anterior, desde o descobrimento da América em 1492 ou mesmo antes, quando a internacionalização das trocas e do comércio estava em pleno florescimento. Independentemente do tempo de presença da globalização, o capitalismo não pode sobreviver sem seus ajustes espaciais.

“O capitalismo tem recorrido repetidas vezes à reorganização geográfica (tanto em termos de expansão como de intensificação) como solução parcial para suas crises e seus impasses. Assim, ele constrói e reconstrói uma geografia à sua própria imagem e semelhança. Constrói uma paisagem geográfica distintiva, um espaço produzido de transporte, de infraestrutura e de organizações territoriais que facilita a acumulação do capital numa dada fase de sua história, apenas para ter de ser desconstruído e reconfigurado a fim de abrir caminho para uma maior acumulação num estágio ulterior. Se, portanto, a palavra ‘globalização’ significa alguma coisa relativa à nossa geografia histórica recente, é bem provável que designe uma nova fase de exatamente esse mesmo processo intrínseco da produção capitalista de espaço”. (HARVEY, 2004a:80-1).

Os aspectos espaciais e geográficos do desenvolvimento do capitalismo são de fato importantes para se reconhecer uma série de tensões e conciliações frequentemente incômodas à compreensão da dinâmica entre a acumulação do capital e o mundo da produção. É importante elaborar uma compreensão adequada ou satisfatória do fato da produção de espaço ter sido e ainda ser um aspecto fundamental e intrínseco da dinâmica de acumulação do capital e da geopolítica do trabalho. Quando nada porque há um dilema contínuo entre acumular capital e projetar o trabalho. Por isso, a constante busca de dominação do trabalho por parte do capitalismo problematiza-se, sobretudo, na questão geográfica e não num relato puramente sincrônico e histórico. Tem-se ciência do quão difícil é se abordar o espaço, o que na prática levou e leva muitos estudiosos à ideia de que o tempo é a categoria privilegiada, dado que exclui e subordina o *topos* onde o espaço tolera e coordena. Essa torção geográfica

permite um olhar mais flexível e coerente à significação em termos de classes de processos como globalização e desenvolvimento geograficamente desigual. A abordagem geográfica traz a necessidade de maneiras bem melhores de compreender a tensão subjacente daquilo que se opõe e que muitas vezes se degenera numa teleologia temporal de triunfalismo do capitalismo, contido na declaração do fim vitorioso da história. De um lado, quer numa fragmentação geográfica que parece incoerente e incontrolável; de outro, outras formas de luta social travadas nos mais remotos recantos perdidos da Terra.

Os estudiosos oferecem relatos sobre como o capitalismo tem estruturado sua geografia em escala mundial⁷⁵. Esses relatos revelam ser territorialmente delimitados, embora demonstrem pouca preocupação em justificar as divisões geográficas em que se baseiam. A sensação geral é que esses relatos tanto da formação da organização do trabalho inglês, alemão, americano, japonês, chinês ou brasileiro, como dos respectivos países são entidades geográficas naturais, apresentadas num modo de pensar acrítico acerca delas, perpetuadas em relatos neomarxistas do capital, inspirados na teoria da regulação⁷⁶; isto dá a impressão de haver versões nitidamente distintas de capitalismo na Inglaterra, na Alemanha, nos Estados Unidos, no Japão, na China ou no Brasil. Esses capitalismos distintivos são então concebidos como entidades em competição entre si numa economia do espaço global. É interessante ressaltar que isso constitui um procedimento padrão num amplo espectro de posições políticas, da extrema direita à extrema esquerda, de relatar comparativamente diferentes capitalismos nacionais, como se fossem entidades dotadas de algum sentido. É aqui que o aporte da geografia da gestão ganha ainda mais relevância. A localização do capitalismo torna-se complicada devido a uma clara linha de tensão no bojo da maioria dos relatos de mudanças político-econômicas.

De um lado, os relatos desprovidos da consideração do espaço e marcados pela indiferenciação geográfica, normalmente de postura política conservadora, mais à direita, que

⁷⁵ Harvey relaciona uma **série de exemplos**, a partir da “(...) disseminação de ideias e práticas marxistas por todo o globo (...) foram produzidos inúmeros relatos locais/nacionais de resistência às invasões, às disrupções e aos projetos imperialistas do capitalismo (...) da acumulação do capital em escala mundial (AMIN, 1974), da produção de um sistema capitalista mundial (WALLERSTEIN, 1974; ARRIGHI, 1994), da emergência do subdesenvolvimento (FRANK, 1969; RODNEY, 1981), da troca desigual (EMMANUEL, 1972) e da teoria da dependência (CARDOSO, FALETTO, 1979)” (HARVEY, 2004a:82).

⁷⁶ **Teoria da regulação** – o argumento básico desta teoria, que teve como pioneiro Aglietta (1979) e como propositores Lipietz (1986), Boyer (1986), pode ser resumido num regime de acumulação que descreve a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução de assalariados. A virtude do pensamento da escola da regulação está no fato de insistir que se leve em conta o conjunto total de relações e arranjos que contribuem para a estabilização do crescimento do produto e da distribuição agregada de renda e de consumo num período histórico e num lugar particulares.

entendem o desenvolvimento capitalista como um processo puramente temporal que rumava inexoravelmente para algum destino determinado. Na versão da esquerda tradicional, a luta de classes impele o movimento histórico para o comunismo, ou socialismo, tido como resultados inevitáveis. Por outro lado, relatos geográficos em que se formam alianças de classes para explorar outras alianças de classes em outras plagas, cujos agentes são os consumidores. Nesse caso, o imperialismo (direita) ou a luta libertária (esquerda), dependendo do relator, traz a chave do futuro. Na verdade, de alguma maneira, esses tipos de relatos são compatíveis entre si, de modo que nunca foi tão forte a justificativa teórica da atitude de ver a exploração de uma classe por outra como análoga à de uma aliança de classes por outra.

Com isso em mente, volta-se a um plausível sentido do termo globalização e ao motivo dele ter adquirido um novo atrativo, tornando-se por isso tão importante ultimamente. O capitalismo sente-se impelido a eliminar todas as barreiras espaciais, a “aniquilar o espaço por meio do tempo”, como diz Marx, mas só pode fazê-lo por meio da produção de um espaço fixo. Logo, o capitalismo produz um cenário de relações espaciais, de organização territorial e de sistemas de lugares ligados por meio de uma divisão global do trabalho – uma paisagem geográfica – apropriada à sua própria dinâmica de acumulação. Isso ocorre num momento particular e transitório de sua história, simplesmente para ter de reduzir a escombros e reconstruir essa paisagem a fim de acomodar a acumulação num estágio ulterior.

Há nesse processo alguns aspectos discerníveis, como da compressão tempo-espaço, enxergada como reduções do custo e do tempo; pela implantação de infraestruturas, a partir de construções de plantas e facilidades operacionais; e a organização territorial por meio do poder político, da lei, da soberania e pelo dinheiro. Esses aspectos, todavia, seriam insignificantes sem as inovações tecnológicas e os avançados sistemas informacionais pós-modernos.

2.2. Estetização da política

As teorias estética e social contribuem com a elucidação da questão da compressão tempo-espaço e têm muito a contribuir e a ensinar sobre o vetor espaço-tempo. Através da primeira, é possível compreender como diferentes formas de espacialização do tempo⁷⁷ atrapalham ou promovem processos de mudança no sistema-empresa, na organização do

⁷⁷ **Espacialização do tempo** – traz a temporalidade pontual e efêmera do momento, do tempo *Kairós*, numa abordagem derivada da teoria estética. O tempo do “agora”. **Temporalização do espaço** – é o tempo do tique-taque do relógio, o tempo do calendário, o tempo *Kronos*. Tanto a primeira como a segunda ganharam relevo com e da tecnologia da informação, ao desmaterializar o espaço e dilatar (suspender) o tempo.

trabalho e no mundo da produção. Pela segunda, se compreende o fluxo de matéria, da informação e da própria mudança com os quais a primeira tem de se entender. O confronto entre o social e o estético é um modo considerável de compreender como mudanças sociais, econômicas e ambientais contribuem para as práticas culturais. Há, contudo, uma significância política nesse confronto.

O juízo estético opera como mediador entre os mundos da ciência objetiva e do julgamento ético subjetivo, e foi introduzido ainda na modernidade nascente como poderoso critério de ação política e, portanto, social e econômica. Se o julgamento estético dá prioridade ao espaço, práticas e conceitos espaciais não só podem como devem, em certas circunstâncias, assumir o papel central na ação social. Desde o pensamento grego pré-socrático coexiste com a estética um intenso e criativo racionalismo, que rejeita as dicotomias entre sujeito e objeto, proclamando a permanência do ser sobre a transitoriedade do vir-a-ser. Há aí uma ontologia que só recebe sentido em relação ao destino do povo. Em termos contemporâneos, a posição geopolítica pós-moderna, apertada entre a esfera japonesa da coprosperidade, o NAFTA⁷⁸ e a União Europeia – a Tríade – leva a algumas reflexões.

Desse ponto de vista ontológico, os blocos asiático, americano e europeu são a mesma coisa: o mesmo frenesi tecnológico, a mesma organização irrestrita do homem médio, numa época em que o canto mais recôndito do Globo foi conquistado pela tecnologia e aberto à exploração econômica; em que todo incidente, pouco importa onde e quando ocorra, pode ser comunicado ao resto do mundo em tempo real; em que uma chacina numa favela carioca e um jogo de futebol na Rússia podem ser vivenciados simultaneamente; em que o tempo deixou de ser qualquer coisa além de velocidade, instantaneidade e simultaneidade, e em que o tempo como história parece ter desaparecido da vida de todas as pessoas. Com toda essa perturbação, algumas perguntas ainda assombram a tudo e a todos: Para quê? Para onde? E depois?

Nessa ontologia, o sentido de transformação do tempo e do espaço e a angústia por ela provocada dificilmente poderiam ser mais fortes. Há uma resposta explícita de Heidegger⁷⁹,

⁷⁸ **NAFTA** – *North American Free Trade Agreement* (Acordo de Livre Comércio Norte-americano).

⁷⁹ O filósofo alemão **Martin Heidegger** é uma figura curiosa. O fato de um grande filósofo do século XX se comprometer politicamente atingiu a condição de escândalo, como resultado da documentação sobre seus vínculos duradouros com o nazismo. Os sentimentos de ser e de comunidade levaram Heidegger a abraçar o movimento nacional-socialista e para ele era onde estava a verdade interior e grandeza deste movimento, em apoio à retirada da Alemanha da Liga das Nações. Ele buscava um conhecimento que não dividisse as classes, mas às vinculasse e unisse na grande vontade do Estado.

“Tudo isso implica que esta nação, como nação histórica, deve levar a si mesma e, por conseguinte, a história do Ocidente para além do centro do seu futuro ‘acontecer’, para o domínio primordial das forças do ser. Se a grande decisão no tocante à Europa não for levá-la à aniquilação, essa decisão deve ser tomada em termos de novas energias espirituais manifestando-se historicamente a partir de uma posição fora do centro”. (HEIDEGGER, 2006b:193).

O movimento nacionalista alemão ilustra, se encaixa e alerta, no e sobre, o desenvolvimento progressista como o encontro entre tecnologia global e o homem moderno. Por esse meio, o povo de uma nação cresce em unidade como um povo trabalhador, que redescobre seu valor simples e seu poder genuíno, e assegura sua duração e grandeza com um Estado do trabalho. Para Heidegger, o homem que encarnava essa vontade não ouvida era o *Führer*. Isso decorreu de um enraizamento de valores clássicos presentes desde a civilização grega pré-socrática; e aludiu a um modernismo reacionário nacionalista do tipo que enfatiza o poder do mito, do sangue e do solo, da raça e da terra natal, do homem e do grande líder carismático; ao mesmo tempo em que mobiliza as conquistas do progresso social para um projeto de sublime realização nacional. A aplicação política desse esteticismo particular alterou o curso da história.

Não obstante, algumas observações úteis podem ser feitas com base no caso de Heidegger. Percebe-se certa perturbação pela aparente suavidade de universalismos tecnológicos, pela falência da distinção espacial e da identidade e pela aceleração dos processos temporais. Há aqui um exemplo dos dilemas da modernidade tal como articulados por Baudelaire e Benjamin. A tensão entre atual e eterno, de um lado o conhecimento e a ciência, de outro, energias vitais selvagens e primitivas revelam que o moderno não era senão essa energia vital; uma vontade de viver e de poder, nadando num mar de desordem, anarquia, destruição, alienação individual e desespero, só que no caso do nacionalismo, segue o rumo de um niilismo total inaceitável. É desse sentido que Heidegger procura resgatar a civilização; ao buscar a permanência, a vincula a um sentido de geopolítica e de destino determinado pelo lugar, numa conotação de se projetar para um futuro intensamente nacionalista.

Usar como ilustração e advertência o caso nazista, embora dramático não tem nada de novo ou especial. A estetização da política tem uma longa história com versões de esquerda e de direita, sendo somente uma questão de mudança de ênfase da transformação histórica para culturas que produzem conflitos geopolíticos entre diferentes espaços na economia mundial. Esses conflitos sempre implicam certa estetização da política em que o recurso à mitologia de lugar e de pessoa tem um forte papel a desempenhar.

O Estado, constituído como sistema coercitivo de autoridade que detém o monopólio da violência institucionalizada, forma um princípio organizador por meio do qual o capitalismo tenta, e muitas vezes consegue, impor sua vontade não somente a seus oponentes, mas também ao fluxo, à mudança e à incerteza a que a pós-modernidade está sempre exposta. Os instrumentos vão da regulação do dinheiro e das garantias legais de contratos de mercado leais às intervenções fiscais, à criação de crédito e às redistribuições de impostos; passa ainda pelo fornecimento de infraestruturas sociais e físicas, controle direto das alocações de capital e trabalho, bem como dos salários e dos preços, nacionalização de setores essenciais, minimizações dos movimentos trabalhistas, vigilância policial, repressão militar.

O Estado, contudo, é uma entidade territorial que se esforça por impor sua vontade a um processo fluido e espacialmente aberto de circulação do capital. Ele tem de enfrentar em suas fronteiras as forças divisivas e efeitos fragmentadores do individualismo disseminado, da mudança social rápida e de toda a efemeridade que costuma estar associada à circulação do capital. Estados também dependem da taxação e dos mercados de crédito, de modo que eles são disciplinados pelo processo de circulação ao mesmo tempo em que promovem estratégias particulares de acumulação do capital. Para fazê-lo eficientemente, Estados estão fadados a engajarem-se em larga medida na estetização política. De fato, o Estado cria um sentido de comunidade baseado no dinheiro e formula uma definição de interesses públicos acima dos interesses sociais e ambientais contidos no interior de suas fronteiras, e busca neste esteticismo legitimar-se. O poder do mito e a estetização política formam um campo onde a retórica de movimentos de libertação nacional é tão forte quanto a retórica oposta, imposta por meio de um imperialismo e de um neocolonialismo pós-modernos.

Conflitos geopolíticos têm raízes fincadas nos processos político-econômicos que forçam o capitalismo a assumir configurações de desenvolvimento desigual, fazendo-o buscar uma série de remédios espaciais para o problema da acumulação do capital. No entanto, a estetização da política que acompanha essa virada geopolítica também deve ser levada a sério. Aqui reside a significação da conjunção de perspectivas teóricas estéticas e sociais sobre a natureza e o significado do espaço e do tempo.

É dessa perspectiva que se analisa a fulcral relação entre telecomunicações e estetização política que desemboca no imperialismo *hightech*⁸⁰ norte-americano.

Há um escancarado esteticismo no capitalismo, que induz forçosamente ao uso do termo globalização, com a clara intenção de confundir ou distrair a atenção da população mundial, alienando-a num inexorável projeto político-econômico, temporal e espacial de cunho imperialista. Os Estados Unidos tem uma longa história quanto ao modo de conceber, administrar e implantar ativamente a sempre presente sensação da existência de um império capitalista. As tentativas de imperialismo norte-americano, a partir da Segunda Guerra Mundial, foram recheadas de espasmos em meio a instabilidades, de uma concepção vaga de império, sempre difusa e continuamente deixada sem discussão. A globalização pós-guerra disfarçou e minimizou termos bem mais carregados politicamente, como conservadorismo e colonialismo. A abordagem do democrata Bill Clinton, tida como efeminada pelo governo do republicano George Bush, foi centrada no âmbito do tesouro norte-americano. Nessa abordagem, o poder suave era preferido ao poder duro e o resto do mundo era tratado com considerável tolerância multicultural.

Clinton seguia a ideia de construção imperial do pós-guerra, isto é, repetiu a abordagem Estado-cliente com os soviéticos, a mesma que permitiu ao Japão desenvolver sua própria economia desde que atendesse política e militarmente aos desejos dos Estados Unidos. A única diferença foi a queda da União Soviética e a expansão dos mercados asiáticos, embora o estado de negação do imperialismo tenha continuado: não se deviam chamar as ações imperiais norte-americanas por esse nome, nem se permitir que tivessem ramificações quanto à situação doméstica. Com isto se produziu um império leve.

George W. Bush, ao contrário, despendeu esforços e recursos necessários para a transição de um império suave e informal para um império duro e formal. Foi emblemático o ímpeto napoleônico de Bush, ao mesmo tempo em que afirmou buscar uma paz justa, marchou sobre Bagdá.

⁸⁰ **Imperialismo *hightech*** – a explosiva combinação do enorme poder econômico e da gigantesca força militar norte-americana associados a inovações tecnológicas aumentam a vigilância e o controle social em nível global, apontam para aquilo que pode ser denominado império *hightech*. Com as técnicas modernas, a produção de imagens como simulacros é relativamente fácil. Na medida em que a identidade depende cada vez mais de imagens, as réplicas seriais e repetitivas de identidades individuais, corporativas, institucionais, patrióticas e políticas passam a ser uma possibilidade real, agindo, principalmente no campo da política, em que os fabricantes de imagem e a mídia assumem um poderoso papel na moldagem de identidades políticas. Por conseguinte, o império *hightech* possui não apenas a capacidade de empilhar imagens do passado ou de outros lugares de modo eclético e simultâneo na tela da televisão, como até transformar essas imagens em simulacros materiais na forma de ambientes, eventos, espetáculos, acontecimentos políticos, construídos de tal forma que se tornam indistinguíveis dos originais ou reais.

No governo Bush o neoconservadorismo substituiu o neoliberalismo do tipo defendido por Clinton. A condição pós-moderna, enquanto existência social e cultural sob a economia neoliberal, caso o império capitalista se formalizasse, estaria sob o domínio neoconservador comandado pelos Estados Unidos, numa forma dura de poder.

Mesmo que o atual presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, seja democrata, o que importa é a posição que o país parece disposto a assumir, ilustrada na intenção de seu ex-presidente, num artigo de opinião para o jornal *New York Times*, quando do primeiro aniversário do atentado de 11 de setembro⁸¹:

“A América não tem um império a estabelecer nem uma utopia a implantar (...) Empregaremos toda a nossa posição de força e de influência sem precedentes para construir uma atmosfera de ordem e de abertura internacionais em que o progresso e a liberdade possam florescer em muitas nações. Um mundo pacífico de crescente liberdade atende aos interesses americanos de longo prazo, reflete os ideais americanos imorredouros e une os aliados da América (...) Buscamos uma paz justa (...) em que a repressão, o ressentimento e a pobreza sejam substituídos pela esperança da democracia, pelo desenvolvimento, pelos livres mercados e pelo livre comércio, tendo estes últimos provados sua capacidade de tirar da pobreza sociedades inteiras (...) Os Estados Unidos vão promover a moderação, a tolerância e as exigências não-negociáveis da dignidade humana – o Estado de direito, os limites ao poder do Estado e o respeito às mulheres, à propriedade privada, à livre expressão e à igualdade perante a lei (...) Hoje, a humanidade tem nas mãos a oportunidade de oferecer o triunfo da liberdade sobre todos os seus inimigos seculares. Os Estados Unidos recebem de bom grado sua responsabilidade pela liderança dessa grandiosa missão”. (BUSH, 2002:133).

Bush apelou para o ideal de democracia, tão difundido e aceito pela maioria das nações, aquele de liberdade e igualdade para todos, do governo pelo povo, com o povo e para o povo, numa hipocrisia mascarada pela estetização da política. Ou seja, o ideal pós-moderno de democracia nunca esteve tão próximo do conceito originário de democracia antiga dos gregos, do que se admite atualmente. Durante período helênico (1150 a.C. – 330 a.C.) ocorreram vários regimes políticos até se chegar à democracia.

Numa sequência cronológica pode-se dizer que começaram os reinados, depois vieram os aristocratas com seus conselhos e assembleias; na realeza e na aristocracia a participação política era restrita aos nobres. Houve ainda o período da timocracia, o governo dos ricos, destituída pelos tiranos, onde a lei era de um só, até desembocar na democracia,

⁸¹ Essa mesma linguagem se fez presente no prólogo do documento Estratégia de Defesa Nacional (*The National Defense Strategy of the United States of America*) pode ser encontrado no endereço www.whitehouse.gov/nsc/nss.

época da formação da *polis*, enquanto território cívico urbano e rural, delimitado e com governo próprio, época em que surgiu a figura da cidade sede. Embora ainda não existisse o conceito de capital, havia um centro administrativo, uma cidade líder. Assim, Atenas era a sede da *polis* jônica, Esparta dos Dórios e Tebas dos Eólios.

Os gregos nunca tiveram uma nação unificada, uma única capital. Ser cidadão de uma *polis* e gozar de direitos políticos era privilégio dos filhos homens e maiores de dezoito anos gerados de casamentos legítimos. Ou seja, mulheres, estrangeiros e escravos não eram cidadãos. Mais especificamente, o conceito de democracia surgiu em 509 a.C. na constituição de Clístenes, na *polis* ateniense como governo pelo *demos*, que tinha dois significados: circunscrição cívico-territorial e corpo cívico. O primeiro era o espaço territorial, a demarca, presidida pelo *demos*, analogamente são os municípios e distritos de hoje, governados pelos prefeitos e subprefeitos. No segundo aparecia o conceito político de corpo cívico, formado pelos cidadãos daquela demarca, sempre em menor número em relação aos demais habitantes estrangeiros e escravos. Assim, o significado de *demos* atual, entendido como povo não existia na democracia grega.

Há, contudo, um elemento comum a todos esses regimes políticos, desde o reinado, passando pela aristocracia, timocracia, tirania, inclusive a democracia: a riqueza. Todas as posições políticas, quase sem exceção, eram definidas e ocupadas pela riqueza individual do cidadão. Esta era medida, por exemplo, pelo número de embarcações do pescador ou pelo poder de compra e venda do comerciante. Com o surgimento da moeda a riqueza passou a ser definida normalmente pela acumulação individual de capital, ou seja, pelas elites mais ricas. Tal situação é incrivelmente atual, não estaria de todo errado se afirmar que atualmente se vive muito mais num regime timocrático do que democrático. Quando se coloca a ideia de um império *hightech* mundial comandado pelos Estados Unidos, pode se dizer que essa democracia timocrática atual está a caminho do imperialismo, pois aporta-se a essa concentração do poder político e econômico nas mãos das elites o aparato militar hegemônico norte-americano. É histórico que os grandes impérios da humanidade – romano, otomano, chinês, russo, soviético, austro-húngaro, napoleônico ou britânico – sempre foram mantidos pelo apoio e poderio militar dado aos imperadores. David Harvey relata o uso da tecnologia da informação como ferramenta da política imperialista norte-americana:

“É digno de nota o fato de esse ser um componente essencial do programa político libertista dos Estados Unidos. A nova tecnologia, disse Newt Gingrich (que tem por conselheiro Alvin Toffler, cujo utopismo libertista tem por única e exclusiva base a ideia de uma revolução de informação, a ‘terceira onda’), é inerentemente emancipatória. Mas para libertar essa força

emancipatória de seus grilhões políticos é essencial buscar instaurar uma revolução política para dismantelar todas as instituições da sociedade industrial, a ‘segunda onda’ – regulação governamental, Estado do bem-estar social, instituições coletivas de negociação de salários e assim por diante. Não podemos passar ao largo do fato de se tratar de uma versão vulgar do argumento marxista segundo o qual mudanças nas forças produtivas determinam as relações sociais e a história. Nem ignorar o forte tom teleológico que marca essa retórica de direita (talvez melhor capturado na famosa afirmação de Margaret Thatcher: ‘não há alternativa’). (HARVEY, 2004a:91).

O cuidado que se deve ter em relação ao imperialismo é que ele é apoiado diretamente pela extrema direita conservadora e a esquerda foi ou está sendo seduzida pelo capitalismo. Ao que parece, a esquerda, estranhamente, entende existir alguma possibilidade de uma espécie de capitalismo social libertário como solução contra a exploração social. Ou seja, tanto para a direita como para a esquerda, há uma atitude de ver a exploração de uma classe por outra como análoga à de uma aliança de classes por outra, que para ambos os lados, trazem a chave do futuro. A ideia de proteger o direito mundial à sobrevivência humana atual está muito mais ligada ao firme controle da torneira global do petróleo e à nascente onda de busca por fontes alternativas de combustíveis não-fósseis. Por exemplo, o etanol alimenta a esperança de manter o controle da economia global no século XXI. A Europa, Japão, China, Índia, Rússia e Brasil, além dos Estados Unidos dependem de modo vital do petróleo e das novas formas de energia e de suas condições de produção, comercialização e distribuição enquanto recursos econômicos decisivos. Tudo isso temperado pelo ávido apetite por inovações tecnológicas do mercado globalizado e pela consciência que os militares sempre foram e continuam a ser movidos a petróleo, e que, atualmente, estão buscando alternativas a este combustível, para abastecer seus navios, aviões e helicópteros. Enfim garantir suprimentos militares que suportem qualquer tipo de imperialismo. Essa linha de argumentação, contudo, só faz sentido se os Estados Unidos tiverem motivos para crer que sua posição dominante no capitalismo global esteja de algum modo ameaçada. É antes para a dimensão econômica do que para a dimensão militar dessa questão que a inovação tecnológica é investigada.

2.3. Sistemas de comunicação

Reduções do custo e do tempo de deslocamento no espaço têm sido foco contínuo da inovação tecnológica. Estradas, canais, vias férreas, eletricidade, automóveis, transportes aéreos são fatores que têm liberado progressivamente o deslocamento de mercadorias e pessoas das restrições impostas pelas fricções da distância⁸². Inovações paralelas no sistema postal, nas telecomunicações e na Internet reduziram drasticamente o custo de transferência de informações.

As ondas de profunda mudança tecnológica, de inovação e melhoria de produtos vêm varrendo o mundo desde a década de 1970, talvez antes, desde meados de 1960 como as transformações recentes na economia mundial. Obviamente, houve muitas fases semelhantes de inovação tecnológica na longa história precedente do capitalismo, continuamente ocorrendo de maneira nem sempre agregada ou sinérgica, desembocando, mais recentemente, numa enorme concentração de mudanças. Atualmente, a mais especial são o ritmo e o grau de transferência e imitação de tecnologia entre e no interior das diferentes zonas da economia mundial. A existência de elites educadas e com formação científica capazes de absorver e adaptar conhecimentos e procedimentos tecnológicos em qualquer lugar tem alguma relação com a rapidez com a qual novos produtos e tecnologias se difundem mundo afora. A cientifização inovadora e os crescentes processos de transferência de tecnologias constituem a força mais singular, e ao que parece inexorável de promoção da globalização. Inovações tecnológicas comprimiram o tempo e o espaço, cujos efeitos mais aparentes foram a redução de tempo nos transportes de mercadorias e de pessoas, a comunicação e troca de informações em tempo real. Um de seus adventos mais significativos foi a tecnologia da informação, amplamente usada como ferramenta a serviço do capitalismo. Ela é aplicada tanto na alteração nos hábitos de consumo, fomentando a pulsão pelo gasto e levando a um consumismo exagerado e muitas vezes improdutivo, como instrumento a serviço da imposição e manutenção de maior produtividade. Um dos efeitos mais imediatos e aparentes da inovação tecnológica são os sistemas de comunicação.

Sistemas de mídia e de comunicações e, sobretudo, a tecnologia da informação, produziram algumas mudanças importantes na organização do consumo e da produção, bem como na definição de desejos e necessidades integralmente novos. A temporalização do espaço e a espacialização do tempo trazida por essa tecnologia desmaterializaram o espaço no

⁸² **Fricção da distância** significa o tempo e gastos necessários para vencer distâncias ou barreiras ou defesas contra a interação humana.

campo das comunicações, no estágio a que se chegou hoje. Este estado atual das comunicações teve como origem o aparelho militar, tendo sido apropriado imediatamente pelas instituições financeiras e pelo capital multinacional como meio de coordenar suas atividades instantâneas no espaço. O efeito foi a formação do ciberespaço no qual é processado todo tipo de informação além de importantes transações financeiras, infelizmente a maioria delas de cunho especulativo. A televisão, por sua vez, trouxe revoluções, revoltas e guerras em tempo real. O tempo e o espaço da mídia e das comunicações implodiram, num mundo em que a monopolização do poder dos meios de comunicação vem se tornando um problema cada vez mais grave, a despeito da tão decantada democratização libertária propiciada pela Internet. A noção que se tem mais informação do que se pode absorver está intensamente presente na vida contemporânea, sendo com frequência vista como mais uma força promotora da globalização na qual a tal sociedade da informação reinaria suprema.

A novidade dos sistemas de comunicação causa espécie, mas o mesmo ocorreu com a novidade da ferrovia, do telégrafo, do automóvel e do telefone em suas épocas. Os exemplos anteriores são instrutivos porque cada qual à sua maneira alterou o modo de funcionamento do mundo. Alteraram-se as formas de organização da produção e do consumo, de condução da política, assim como as maneiras pelas quais as relações sociais entre as pessoas puderam ser e foram transformadas, em escala cada vez mais ampla, entre relações sociais entre coisas. Por exemplo, as relações de produção e do trabalho com os sistemas-empresa. Isto é, as relações entre trabalhar e viver, no ambiente de trabalho, no âmbito das formas culturais do mundo da produção, estão de fato mudando celeremente como reação à tecnologia da informação. A estas formas culturais no seio de sistemas-empresa denomina-se cultura técnica.

Aumentaram as dificuldades do exercício de um poder disciplinador de uma potência central sobre outras potências, assim como aumentaram as facilidades para que as potências periféricas se insiram na concorrência capitalista. Harvey (2004a, 2004b) denomina essa criação de novas oportunidades de democratização geopolítica. A força do dinheiro é um nivelador: enquanto qualitativamente o dinheiro não conhece limites à sua eficácia, o limite quantitativo do dinheiro nas mãos de indivíduos e de Estados restringe ou aumenta de maneira ponderável seu poder social. Ora, isto não é nada novo: Marx já observara esse fenômeno em forma de uma forte antinomia. Por exemplo, dada a desregulamentação das finanças, não se pode impedir a China de exercer influência como importante potência financeira. Os Estados tiveram que se preocupar bem mais com a competitividade, exacerbada

pela globalização. Desse modo, aqueles Estados com vantagens competitivas podem sair-se bem na concorrência global – e isso de modo geral tem significado que Estados que pagam baixos salários e impõem uma rígida disciplina trabalhista se saíram melhor do que os outros. É notório como o controle do trabalho tornou-se uma questão ideológica no âmbito do argumento pró-globalização, em detrimento de argumentos socioambientais. Por isso há e vai continuar havendo limitações à consequente dispersão do poder econômico capitalista entre Estados, dado que uma autoridade central dotada de considerável poder político e militar – Estados Unidos – ainda oferece o guarda-chuva sob o qual pode ocorrer uma dispersão seletiva do poder econômico.

3. CONSUMO PÓS-MODERNO

A pós-modernidade vem à luz do dia ao abarcar o efêmero e o fugidio, refletida em mudanças na maneira de operar e gerir sistemas-empresa. Esse contexto tem como fator determinante do mercado o consumo de bens derivados da diversificação em massa. O grande volume de diversificação deu direção e sentido ao vetor da modernização capitalista, que associada à técnica fomentou a compressão tempo-espço, devido principalmente ao seu instrumento primordial: a tecnologia da informação. Esta encurtou o tempo e a distância, apressou o ritmo de quase todas as atividades no mundo da produção, ao mesmo tempo em que reduziu drasticamente a necessidade de mão-de-obra. Esse processo de modernização trouxe a mobilidade geográfica de plantas industriais de produção e a mobilidade do capital, flexibilizou-as demais, diversificou exageradamente o mercado e dividiu o trabalho ao extremo. Além de ser, certamente, um caminho seguro para a coerção e alienação do trabalhador, a modernização capitalista, também e por si só, acelerou o consumismo generalizado, acentuado ainda mais por uma cultura de pulsão do gasto, uma forma cultural de desperdício de um excedente além do necessário, estranha e paradoxalmente, contrária à ética da acumulação capitalista.

3.1. Pulsão do gasto

Uma perspectiva de se compreender o comportamento da sociedade centrada no mercado, sobre a base dos imperativos do capitalismo, é seguir Georges Bataille⁸³ e suas ideias a respeito de um pensamento primitivo e sua organização cultural a partir da pulsão do gasto. Para Bataille (2005) há uma forma cultural de desperdício de um excedente de libido e de energia. Em suas investigações, ele contrapôs a ética protestante da frugalidade e da acumulação à do gasto ritual. Assim, a pulsão do gasto é uma expressão de um ser movido por um desejo insaciável, pelo exuberante desgaste e a irremediável perdição do ser humano.

⁸³ Georges Bataille (2005) em seu livro *A parte maldita* de 1949 dedicou-se a introduzir no campo das Ciências Sociais algumas características essenciais da heterologia. Bataille elaborou essa noção a fim de estabelecer uma relação de correspondência entre os processos orgânicos ou fisiológicos e os fenômenos obscuros da vida social: o que ele chamava a **parte maldita** ou ainda a **despesa improdutiva**. Se a despesa social pode ser compreendida de um modo simbólico como “uma representação que faz aparecer um sentido secreto”, como alguma coisa inerente à condição humana que busca e investe sem descanso nos imaginários da vida social, revelando a sua parte maldita, o seu horizonte de sombra. Se for possível, acima de tudo, compreendê-la como uma forte metáfora da contemporaneidade, é pelo menos porque ela apresenta-se como figura remanescente do destino das pessoas que, por serem diferenciadas, procuram certas similitudes originais, uma espécie de intimidade perdida. A despesa é o nome comum que recebem todas as tentativas de exteriorização do ser isolado.

A noção de gasto, em seu aspecto econômico-cultural é o início do desenho de uma investigação sobre a dependência da economia em relação às travessias de energia sobre o Globo terrestre. Seu itinerário se iniciou com estas perguntas fundadoras:

“Não se deve abordar o conjunto da atividade produtiva dentro das modificações que recebe daquilo que a cerca, aquilo que isso aporta a seu entorno? Se desenvolvemos incessantemente as forças econômicas, não devemos nos formular os problemas gerais vinculados ao movimento de energia sobre o globo?” (BATAILLE, 2005:58).

Na temática energética e ecológica emergente que impulsiona ou trava a economia pós-moderna, tais perguntas, levantadas em 1949, iriam se desenvolver quarenta anos mais tarde, no final da década de 1980, com o surgimento da consciência de responsabilidade social. Bataille transgride a racionalidade instrumental a partir do impulso da vida simbólica e da pulsão do desejo que invadem o campo da cultura, esboçando uma noção de equilíbrio e estagnação social a partir de sua descoberta do gasto não utilitarista no intercâmbio destinado à pura perda. Assim, contra a visão dos impulsos e interesses humanos formulados em termos de conservação e produção pelas racionalidades instrumental e estratégica, traduzidas em racionalidade econômica, Bataille postula uma razão mais profunda do comportamento econômico: a pulsão para o gasto, o desejo e vontade de uma perda pura e de um desperdício irracional, sem interesse e sem retorno.

Na já fragmentada sociedade pós-moderna eclode a crise ambiental, gerada pela hegemonia totalizadora da modernização capitalista, também motivada pela pulsão para o gasto, racionalização de condutas econômicas e acumulação flexível do capital. Essa crise é decorrente de gastos não referentes ao consumo, entendido como o momento de realização da mercadoria, condição essencial na revalorização do capital, mas a um gasto simbólico que, como um sacrifício, aparece como uma perda pura, sem um fim econômico, como uma degradação de energia sem limite. Ainda na trilha de Bataille:

“O sentido da noção de gasto surge quando a riqueza aparece como aquisição, quando o homem rico adquire um poder, mas se dirige completamente para a perda no sentido de que esse poder se caracteriza como um poder de perder. É só pela perda que traz emparelhada a glória e a honra”. (BATAILLE, 2005:34-5).

Desta maneira, antevê o que décadas depois seria plasmado pelo discurso ambiental:

“A problemática ambiental emerge como uma *crise de civilização*: da cultura ocidental; da racionalidade da modernidade; da economia do mundo globalizado. Não é uma catástrofe ecológica nem um simples desequilíbrio da economia. É a própria desarticulação do mundo ao qual conduz a coisificação do ser e a superexploração da natureza; é a perda do sentido da

existência que gera o pensamento racional em sua negação da *outridade*". (LEFF, 2006:15).

Essa desarticulação do mundo, essa superexploração da natureza e essa negação da alteridade geraram a crise ambiental pós-moderna. O ineditismo dessa crise está na forma e no grau em que a racionalidade moderna intervém no mundo, minando as bases de sustentabilidade da vida.

Com o pensamento pós-moderno vem à luz a complexidade socioambiental através da emergência de uma racionalidade ambiental⁸⁴, que permitiu desvelar os círculos perversos, os aprisionamentos e encadeamentos que amarram as categorias de pensamento e os conceitos científicos ao núcleo de racionalidades instrumental e estratégica de dominação da natureza e da cultura. A noção de desenvolvimento e progresso, do crescimento ilimitado colide com a lei limite da natureza, dando início à construção da racionalidade estrutural, gestada na reapropriação social da natureza. É simplesmente a existência da humanidade que está em jogo. Não só quando a temporalidade⁸⁵ da vida enfrenta a erosão de suas condições ecológicas e termodinâmicas de sustentabilidade, mas também quando se abre ao futuro através do poder do desejo, da vontade, do encontro com a alteridade e da fertilidade da diferença.

3.2. O processo de aceleração do consumo

É importante ter em mente que o consumo começou seu processo de aceleração antes da Primeira Guerra Mundial e desde então nunca deixou de crescer. Foi naquela época que incipientes condições de produção (máquina, fábrica, urbanização) e modernas condições de circulação (novos sistemas de transporte e comunicações) surgiram, possibilitando inéditas condições de consumo (ascensão dos mercados de massa, da publicidade e da moda). A forte centralização do capital foi uma característica significativa do processo de globalização, já em 1900, fazendo surgir práticas de planejamento e de preços monopolistas e oligopolistas. A

⁸⁴ **Racionalidade ambiental** – nesta expressão o acento está mais no lado da natureza, ao lado da questão do ambiente, lugar da coexistência do diverso, do que no lado da racionalidade econômica. Enrique Leff alarga a compreensão da racionalidade para além de sua matriz com pretensão universalista. “A crítica à razão do Iluminismo e da modernidade, iniciada pela crítica metafísica (Nietzsche, Heidegger), pelo racionalismo crítico (Adorno, Horkheimer, Marcuse), pelo pensamento estruturalista (Althusser, Foucault, Lacan) e pela filosofia da pós-modernidade (Levinas, Deleuze, Guattari, Derrida) não tem sido suficiente para nos mostrar a radicalidade da lei limite da natureza diante dos desvarios da racionalidade econômica”. (LEFF, 2006:16).

⁸⁵ **Temporalidade** – é a combinação dos tempos sincrônico (*Kronos*), diacrônico (*Kairós*) e o tempo fora do espaço (*Aion*). O primeiro é tempo cronológico, o segundo o tempo do momento, “do aqui e agora” e, o terceiro é o instante e a sua duração. *Kronos* e *Kairós* estão conectados ao espaço; o primeiro temporaliza o espaço, o segundo espacializa o tempo. O tempo aionico é o tempo em si mesmo, é a simultaneidade entre o criar, agir e decidir.

administração científica de todas as facetas da atividade corporativa, não somente produção como também relações pessoais, treinamento no local de trabalho, marketing, desenvolvimento de novos produtos, estratégias de preços, obsolescência planejada de equipamentos e produtos, tornou-se o marco da racionalidade corporativa tecnocrática, fortemente verticalizada. O fordismo proveu mecanismos de decisão aos sistemas-empresa que lhes permitiram tornar-se hegemônicos na definição dos caminhos do crescimento do consumo em massa. Henry Ford acreditava que uma nova sociedade poderia ser construída simplesmente com a aplicação adequada do poder corporativo. Seu propósito do dia de trabalho de oito horas e cinco dólares só em parte era para obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também para dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos que os sistemas-empresa estavam produzindo em massa, em quantidades cada vez maiores. Sem dúvida alguma o primeiro fordismo desencadeou uma forte onda de consumo.

O quadro progressista, contudo, quase ruiu com a grande depressão dos anos 1930. Nessa época, a disseminação do fordismo sofreu forte desaceleração devido, principalmente, ao deteriorado estado nas relações entre capitalistas e trabalhadores. Uma vez absorvidos o dia de oito horas e cinco dólares, os trabalhadores não mais aceitaram facilmente o sistema de produção, puramente rotinizado, demandando poucas habilidades manuais, conhecimentos muito menores e, principalmente, a quase inexistência de sua participação no controle sobre projetos, ritmos e a organização de processos produtivos.

Outro fator importante que arrefeceu os ânimos fordistas foram os modos e mecanismos de intervenção estatal. Foi preciso conceber um novo modo de regulamentação para atender aos requisitos da produção fordista. No entanto, apesar das pressões da classe trabalhadora e da burocracia estatal, foi o choque da depressão selvagem e o quase colapso do capitalismo na década de 1930 que forçaram as sociedades capitalistas a uma nova concepção da forma e do uso dos poderes do Estado. A crise se manifestou fundamentalmente como falta de demanda efetiva por produtos, originando-se a busca de soluções. O então governo americano elaborou e programou o *New Deal*, que preconizava um capitalismo regulado pelo Estado (Estado de bem-estar social⁸⁶) e a instauração do pleno emprego. A solução, tal como

⁸⁶ **Estado de bem-estar social** – “ou *Welfare State*, sistema econômico elaborado teoricamente por Arthur Cecil Pigou (1877 – 1959) através da obra *Economics of welfare*, consiste em um capitalismo regulado pelo Estado, em termos que preservem os mecanismos de mercado na formação dos preços e no ajustamento entre a oferta e a demanda, assegurando os estímulos e a eficiência da economia, ao mesmo tempo em que permitam que se evitem e corrijam os desequilíbrios socioeconômicos que tenderiam a resultar da livre concorrência”. (JAGUARIBE, 1978:77).

vista por um economista como John Maynard Keynes, era chegar a um conjunto de estratégias administrativas científicas e de poderes estatais que estabilizassem o capitalismo. O fordismo se aliou firmemente ao keynesianismo, o que permitiu ao capitalismo se dedicar a um surto de expansões internacionalistas de alcance mundial que atraiu para sua rede inúmeras nações descolonizadas ou em desenvolvimento.

Veio então a conflagração global extrema de 1939-1945. Os Estados Unidos saíram da Segunda Guerra Mundial como, de longe, a potência mais dominante. Eram líderes em tecnologia e na produção. O dólar reinava supremo, apoiado por boa parte do estoque de ouro do mundo, e o aparato militar do país era bem superior a qualquer outro. Por conseguinte o fordismo do pós-guerra teve um papel especial no sistema de regulação social, particularmente no consumo. Produção em massa significava padronização do produto e consumo em massa, o que implicou em toda uma nova estética de mercantilização da cultura, num exacerbado incentivo aos desejos e vontade de consumir, isto é, num fomento à pulsão do gasto. Desde muito cedo essa nova estética mostrou sua verdadeira face: um esteticismo que apoiou o fordismo num novo ciclo de intensificação de funcionalidade, eficiência, produtividade e lucro. Formas de intervencionismo estatal, orientadas por princípios de uma racionalidade tecnocrática e uma configuração do poder político deu ares de coerência ao sistema fordista, apoiado em noções de uma democracia econômica de massa que se mantinha graças a um equilíbrio de forças de interesse especial.

Suspeita-se que esse esteticismo tenha sido planejado ainda no curso da Segunda Guerra Mundial, apoiado em dois princípios estratégicos fundamentais⁸⁷ incutidos pelo Estado no cidadão norte-americano de então: o princípio de uma ordem social na qual os Estados Unidos têm de permanecer estável; e o princípio da regra de ouro. O primeiro não tolera redistribuições radicais de riqueza ou de poder, nem contestações ao controle pela elite do capitalismo mundial, os Estados Unidos. Isso reforça o sentimento de patriotismo infundido ao cidadão norte-americano desde a mais tenra idade. Slogans como “A América é para americanos” e “Os Estados Unidos não negociam com terroristas” trazem embutida a lição de que todo americano tem o dever de proteger o direito mundial à sobrevivência econômica. Todavia, desde os atentados de 11 de setembro este sentimento já não é mais o mesmo, sendo fortemente abalado pelo primeiro ataque terrorista da história em solo norte-americano. O segundo princípio assevera que deve haver uma contínua expansão da acumulação do capital

⁸⁷ Trata-se da tese central no trabalho de W. A. Williams, *Empire as a Way of Life*.

e do consumo domésticos para garantir a paz, a prosperidade e a tranquilidade internas aos Estados Unidos.

3.3. A regra de ouro

Neste início do século XXI, o consumismo, a regra de ouro da paz interna aos norte-americanos, sofreu uma expansão em níveis estonteantes tanto no país como em muitos centros do capitalismo, quer sejam avançados ou emergentes. Iniciada na modernidade e acentuada na pós-modernidade, a acumulação capitalista foi acompanhada na ponta do consumo por um processo de destruição criativa ou de criação destrutiva. Esforços foram concentrados com uma atenção muito maior às modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades, gostos, desejos e de transformações culturais que isso implica. Valorizou-se de uma estética que celebrou e celebra a diferença, a volatilidade e o espetáculo, associada a um empreendedorismo inovador e esperto, embora efêmero e transitório, ajudado e estimulado por apetrechos de tomadas de decisões rápidas, válidas somente para aqueles momentos em que a decisão é tomada. É a chamada função de utilidade máxima que aliada a mudanças de modas, desejos e gostos dirigem os competidores difusa e confusamente em direção à sobrevivência corporativa. Tal utilidade os força a um exagerado uso da informação, cuja ênfase gerou e continua gerando um amplo conjunto de consultorias e consultores de serviços altamente especializados capazes de fornecer não só informações em tempo real, mas também conselhos sobre a última tendência e a última moda demandadas pelo mercado. Evidentemente, a informação é devidamente acompanhada de análises instantâneas de dados supostamente úteis para quaisquer decisões, desde que de maximização de lucros.

Há muitos desenvolvimentos na arena do consumo. A mobilização da moda e da cultura em mercados de elite foi uma das primeiras a se instalar e é referência para os demais mercados consumidores. A ostentação dos ricos através do consumo levou a uma ênfase muito maior na diferenciação de produtos no cotidiano das grandes cidades. Ao explorarem os domínios dos gostos e preferências diferenciados, fazendo tudo o que podiam para estimular essa tendência, os planejadores e marqueteiros de plantão voltaram a enfatizar um forte aspecto da acumulação do capital: a produção e o consumo, aquilo que Bordieu (1977:89) chama de capital simbólico, definido como “o acúmulo de bens de consumo suntuosos que atestam o gosto e a distinção de quem os possui”. Há uma preocupação direta com aparências

superficiais que ocultam significados subjacentes, isto é, há um evidente fetichismo que serviu inicialmente para deliberadamente ocultar, através dos domínios da cultura e do gosto, a base real das distinções econômicas, embora numa fase posterior estendesse esse fetichismo aos consumidores das classes média e baixa. O mercado incute em seus consumidores, através de meios de comunicar distinções sociais, símbolos de status, criando um clima de demanda reprimida, senão de desejo reprimido.

Originariamente opostos aos mercados de elite, a mobilização da moda e da cultura em mercados de massa passou por um processo mimético, isto é, por um consumismo de produtos copiados dos originalmente consumidos pela elite, de qualidade e preços inferiores. Desde o início da década de 1980, no entanto, processos de produção foram se diversificando cada vez mais, desembocando num consumo diversificado em massa. Hoje em dia consome-se o mesmo produto tanto num *Shopping Center* de luxo como num outro localizado no subúrbio. O mercado de massa forneceu um meio de acelerar o ritmo do consumo não somente em termos de roupas, ornamentos e decoração, mas também numa ampla gama de estilos de vida e atividades de recreação, como hábitos de lazer e de esporte, inúmeros estilos musicais, jogos eletrônicos e Internet. Seguindo a mesma tendência, ocorreu uma passagem do consumo de bens para o consumo de serviços, não apenas serviços pessoais, comerciais, educacionais e de saúde, como também de diversão, de espetáculos, eventos e distrações. A aposta por parte dos capitalistas no consumo de serviços em detrimento do consumo de bens é justificada pela efemeridade desses serviços em termos exatamente de consumo. Visitar um museu, ir ao cinema ou a um concerto de *rock*, assistir palestras, jogos de futebol ou frequentar clubes, embora difíceis de estimar, são bem mais rápidos de consumir e custam bem menos do que um automóvel ou uma geladeira.

É de fácil percepção que a luta pela manutenção da lucratividade apressa os capitalistas a explorarem todo tipo de novas possibilidades. São abertas novas linhas de produtos, o que significa a criação de novos desejos e necessidades. Os capitalistas estão sempre redobrando seus esforços para criar novas necessidades nos outros, enfatizando o cultivo de apetites imaginários e o papel da fantasia, do capricho e do impulso, através de um tipo de propaganda sublimar que persuade e incorpora novos conceitos sobre necessidades e desejos básicos na vida. O efeito esperado, contudo, é moldar a trajetória e a forma do desenvolvimento capitalista de modo cuja compreensão vá além das transações de mercado. Ocorre, assim, uma plasmação de modos de consumo e estilos de vida, facilmente percebida nas propensões sociais e psicológicas, como o individualismo e o impulso de realização

pessoal por meio da autoexpressão, a busca de segurança e identidade coletiva, a necessidade de adquirir respeito próprio, posição ou alguma outra marca de identidade individual.

Se em curto prazo isso produziu movimentos radicais e modismos, em longo levou à derrocada formas históricas, dogmáticas e fundantes. Com o fordismo, estas formas se mostraram inadequadas ao complicado mundo do capitalismo monopolista de Estado associado com o do estado do bem-estar social do pós-guerra e uma cultura do consumo em ascensão em que a economia política do espetáculo e do signo haveria de assumir novos e maiores papéis. Com o pós-fordismo, esse estado se agravou com as consequências da generalizada aceleração dos tempos de giro do capital, desembocando num capitalismo selvagem, com a regra de ouro se tornando uma lei natural e a obsolescência uma de suas principais ferramentas.

3.4. Obsolescência e destruição criativas

O conceito de obsolescência é universal, não obstante suas definições de contorno serem ambíguas e suas fronteiras difusas, tanto que se confundiu com o conceito de destruição criativa. Devido justamente a essa diversidade e superposição, o que torna difícil a sua definição, elas são entendidas, erroneamente, como sinônimas. Melhor que defini-las, contudo, é classificá-las. Existem vários tipos de obsolescências ou de destruições criativas. As principais são obsolescências de finalidade, tecnológicas, programadas e de necessidade.

A distinção entre obsolescência de finalidade e tecnológica tem uma linha divisória tênue. A primeira acontece quando a atividade fim de um bem se torna obsoleta, enquanto a segunda ocorre quando uma tecnologia antiga é substituída por uma mais nova. Entretanto, ambas têm como causa fundamental e seu ponto de interseção, a tecnologia. Ao se comparar obsolescência de finalidade e tecnológica, a ocorrência da primeira é muito menor do que da segunda. Assim, quando finalidades de bens tornam-se ou estão prestes a se tornarem obsoletas, é um forte sinal de terminação de sua produção; ao passo que obsolescência tecnológica é muito mais indício de aumento gastos e extensão de prazos do que de terminação. Empresas de *softwares*, por exemplo, muitas vezes estão a meio caminho no desenvolvimento de algum programa de computador e de repente um sistema-empresa concorrente lança no mercado um produto similar, melhor e com preço mais acessível do planejado, tornando a finalidade do projeto obsoleta.

Obsolescência tecnológica faz parte da rotina diária do mundo da produção. Ela é especialmente crítica em contratos de instituições públicas, pois é recorrente transcorrer longo tempo entre a publicação do edital de licitação, submissão e adjudicação de propostas, assinaturas de contratos, início efetivo de sua vigência e sua execução. Os objetos ou bens previstos nesses contratos podem ter seus requerimentos e finalidades dependentes de tecnologias definidas em edital, todavia, ultrapassadas quando da execução dos contratos. Novos e melhores componentes, microminiaturização eletrônica, novos pacotes compactos de *softwares* e recentes técnicas de grande agilidade e capacidade operativa, assim como, melhorias em antigas e descobertas de novas fronteiras científicas, apresentam um constante desafio para a base tecnológica, fundamental para a existência de um bem. O contínuo e crescente fluxo de novas tecnologias gera nos sistemas-empresa dificuldades de definições de objetivos, finalidades e escopo em seus temas de gestão e situações-problema. Clientes estão sempre preocupados em obter respostas para questões “como se pode dizer que este é o bem que se quer, quando se sabe que mais tarde se poderá conseguir um melhor e mais moderno?” A resposta é parcialmente encontrada em “não se pode ficar esperando pela última e mais avançada tecnologia, por isso deve-se apostar na atual e estar preparados, mesmo se esta for cara e estiver obsoleta quando se tornar operacional”.

Obsolescências de necessidade e programada são consequências da tecnologia. A primeira surge quando um bem não é mais necessário. Quando uma doença é erradicada, por exemplo a varíola, a necessidade de continuar a produzir sua vacina deixa de existir. A segunda aparece quando um bem é previsivelmente substituível por um melhor e mais atualizado. Como ilustração tem-se a indústria de informática, onde *hardwares* e *softwares*, ou seja, microcomputadores pessoais e sistemas operacionais têm suas substituições programadas, com liberações de novos modelos e versões previamente agendadas, ao mesmo tempo em que os atuais são descontinuados. O tratamento nos sistemas-empresa desses dois tipos de obsolescências já é uma atividade de rotina.

Com o advento da sustentabilidade, um novo tipo de obsolescência surgiu: devido tanto a pressões sociais quanto ambientais, muitos bens e pesquisas têm tido seus processos revistos e considerados obsoletos, por conseguinte têm suas operações atuais descontinuadas e finalidades e tecnologias substituídas por outras essencialmente preocupadas com o bem-estar social e o meio ambiente.

Estratégias são sempre baseadas em resultados previamente definidos, mesmo assim, continuam a ser sensíveis ou vulneráveis às mudanças tecnológicas. O que acontece se

subsequentes melhorias tecnológicas forem disponibilizadas em tempo de se reconsiderar os requerimentos definidos pelas estratégias? Deve-se continuá-las por um período de tempo em paralelo ou abandoná-las e migrar para as novas tecnologias? Qualquer que seja a decisão, ela está irremediavelmente vinculada na nunca tranquila e sempre interessante vida de gestores e trabalhadores de todos os níveis às voltas com obsolescências.

3.5. Efeitos do consumo

Modas, produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, ideias e ideologias, valores e práticas estabelecidas sofreram e continuam a sofrer acentuado processo de volatilidade e efemeridade. Marx nunca esteve tão presente – “tudo o que é sólido se desmancha no ar”. No domínio da produção de mercadorias, o efeito primário é na ênfase em valores e virtudes da instantaneidade e da descartabilidade. Na primeira, alimentos e refeições instantâneos e rápidos, restaurantes *fast food* por exemplo. Na segunda, xícaras, pratos, talheres, embalagens, guardanapos, roupas e aparelhos eletrônicos. Essa dinâmica do descarte começou a ficar evidente nos Estados Unidos durante a década de 1960, chegando fortemente ao Brasil nos anos de 1980, significando mais do que jogar fora bens produzidos, criando um monumental problema sobre o que fazer com o lixo; significou também ser capaz de atirar fora valores, estilos de vida, apego às coisas, edifícios, lugares, pessoas e modos adquiridos de agir e ser. Foram essas formas imediatas e tangíveis que forçaram as pessoas a lidar com a descartabilidade, a novidade e as perspectivas de obsolescência instantânea ou programada.

Com efeito, essa volatilidade torna extremamente difícil qualquer planejamento de longo prazo, fazendo com que seja tão importante aprender a trabalhar com ela quanto acelerar o tempo de giro. Isso significa ou uma alta adaptação e capacidade de se movimentar com rapidez em resposta a mudanças de mercado, ou o planejamento da volatilidade. Há, assim, reflexos de planejamento de curto prazo de como obter ganhos imediatos. Esta tem sido uma das características mais notórias da organização do trabalho recente: a rotatividade – o tempo de permanência de um diretor de empresas atual não é mais do que cinco anos, e é muito menor à medida que se desce à base da pirâmide. É considerável a tensão do desempenho no posto de trabalho, o que gera todo tipo de efeito colateral, tal como absenteísmo, baixa produtividade, licenças prolongadas. Estes efeitos são facilmente verificados em estilos de vida frenéticos como dos operadores financeiros, cujo vício de

trabalhar longas e corridas horas fazem deles candidatos naturais ao estresse, à queda de produção e a uma plausível substituição.

As imagens midiáticas se tornaram mercadorias. O capitalismo tem a preocupação predominante com a produção de signos, imagens e sistemas de signos, e não só com as próprias mercadorias. Sistemas de produção e comercialização de imagens preconizam um rápido tempo de giro de consumo de imagens, num espaço efêmero e de comunicabilidade instantânea, vistos como virtudes a serem exploradas e apropriadas pelo mercado para os seus próprios fins. Isso tudo combinado com uma valorizada imagem de estabilidade, embora dinâmica, demonstrada por políticos, empresários, executivos, intelectuais como parte de sua aura de autoridade, conhecimento e poder. A estetização cultural mediatizada passou a permear tudo. Ela se tornou, com efeito, o meio fugidio, superficial e ilusório mediante o qual uma sociedade individualista de coisas transitórias apresenta seus valores comuns. A produção e venda de imagens de permanência e poder, quer sejam de marcas, mercadorias ou pessoas, requerem uma sofisticação considerável, uma vez que é preciso conservar a continuidade e a estabilidade da imagem enquanto se acentuam a adaptabilidade, a flexibilidade e o dinamismo do objeto, material ou humano, da imagem. Finalmente, a imagem se torna importantíssima na concorrência, não somente em torno do reconhecimento pessoal ou da marca, como em termos de diversas associações com esta; termos como respeitabilidade, qualidade, prestígio, confiabilidade, conhecimento e inovação.

Proliferaram as consultorias de imagem pessoal, empresas de colocação profissional se tornaram um grande negócio em nível mundial. Isto é decorrente da competição num mercado altamente marcado pelo esteticismo, no qual a estética passou a ser um aspecto vital na aquisição de uma posição social, num contexto de sociedade de obtenção e manutenção de uma posição. Esse mesmo esteticismo é gritante na concorrência entre sistemas-empresa. O sucesso é tão claramente lucrativo que o investimento na criação da imagem se torna tão importante quanto o investimento em carreiras ou em novas fábricas ou equipamentos. A imagem serve para estabelecer a marca no mercado, tanto do trabalhador quanto do sistema-empresa. A aquisição de uma imagem pessoal, por meio da compra de um sistema de signos como roupas de grife, do último modelo do *Ipod* e do carro da moda, por exemplo, se torna um elemento singularmente importante na autoapresentação em mercados de trabalho. Isto se estende e passa a ser parte integrante da busca de identidade individual, autorrealização e significado na vida. Símbolos de riqueza, de posição, de fama e de poder sempre tiveram

importância na modernidade, contudo, essa importância cresceu exponencialmente na sociedade pós-moderna.

A crescente afluência material gerada no período de expansão fordista do pós-guerra levantou o problema de converter rendas em ascensão numa demanda efetiva que satisfizesse as aspirações de crescimento das pessoas, quer sejam homens ou mulheres. Essa afluência só aumentou com o pós-fordismo, em divertidos, mas tristes sinais de busca da identidade individual, que aflorou num sem número de imitações, indistinguíveis dos originais, que vendem como pão quente a tanta gente desesperada em adquirir esses símbolos de importância. Isto levou o mercado a considerar um novo papel, o do simulacro. Intervir na volatilidade e na efemeridade envolve a manipulação do gosto e da opinião e construção de novos sistemas de signos e imagens, tal como a propaganda e as imagens da mídia que passam a ter um papel muito mais integrador nas práticas culturais. A propaganda quer seja interna ou externa à instituição, volta-se assim, cada vez mais, para a manipulação dos desejos e gostos mediante imagens de referência direta ou indireta ao dinheiro, ao sexo e à beleza, símbolos de riqueza, de posição, de fama e de poder. O aparato tecnológico toma a produção de imagens como simulacro relativamente fácil. Com efeito, a identidade depende cada vez mais de imagens individuais, corporativas, institucionais e políticas, indistinguíveis das originais, construídas vertiginosamente, onde reputações são feitas e perdidas da noite para o dia. Há aí um fermento de criatividade superficial, muitas vezes diversificada ou até mesmo individualizada, derramando no vasto recipiente da cultura de massa serializada e repetitiva que é o sistema-empresa e por extensão o mercado customizado em massa.

Como evitar ou pelo menos minimizar o simulacro tecnológico? Uma saída possível é partir para a remoção de inconvenientes concretos, aplicar conceitos de racionalidade local e informação limitada, evitar falsos racionalismos que manipulam desejos e gostos mediante imagens que dão a noção de que se é possível criar máquinas inteligentes e completas e mundos sociais utópicos.

O gestor, verdadeiro racionalista, deve estar sempre consciente do pouco que sabe, também ter consciência do simples fato de que tudo o que possa possuir pela razão o deve à troca mútua tanto de pensamentos quanto de competências⁸⁸ com as demais pessoas do mundo da produção. Inclina-se, portanto, para considerar as pessoas como fundamentalmente possuidoras dos mesmos direitos e para considerar que a razão humana é um laço que as une. Para o gestor, a razão deve ser o oposto do aparato tecnológico: antes vê nela um meio de dominar a mudança, a resistência e o conflito pela informação.

No entanto, minimizar o simulacro tecnológico num cenário inserido no esteticismo do capitalismo é uma armadilha perigosa. Esta constatação vem da consciência que existem outros domínios tangíveis, nos quais o simulacro tem papel significativo. Num deles, a fraude sofisticada é um sério negócio em tempos pós-modernos. Falsifica-se de tudo, desde antiguidades e obras de arte a roupas, calçados, brinquedos, equipamentos eletrônicos ou filmes. Está acontecendo uma inversão com as formas culturais: as imitações estão tão reais que o autêntico está assumindo qualidades de uma imitação. A organização do trabalho também sofre processos alienantes que fraudam e distorcem o posto de trabalho. É recorrente o trabalhador ser recrutado, selecionado, treinado e contratado para uma atividade e desempenhar outra totalmente diferente, mais complexa e de maior responsabilidade, pelo mesmo salário.

O fenômeno da terceirização é outro contexto palpável em que o simulacro desempenha um papel significativo. É generalizado o desempenho da mesma atividade, dentro do mesmo posto de trabalho, mas com remuneração diferente. A justificativa é sempre a mesma: uma terceirizada que assinou um contrato com preço menor que sua concorrente, com o mesmo cliente e repassou essa redução ao salário de seu trabalhador, que trabalha lado a lado com o de sua concorrente, detentor de um salário maior. Esta situação se torna irracional quando um trabalhador da contratante desempenha o mesmo papel do terceirizado, só que com salário e benefícios muito maiores.

⁸⁸ **Competência humana** – definida pela capacidade pessoal de interpretação de sinais, verbais ou não, oriundos dos mundos físico, subjetivo e social, a partir de um núcleo de regras e elementos gerado pelos conhecimentos, valores e características de personalidade e situado, do ponto de vista cognitivo, num nível mais profundo do que o das ocorrências empíricas cotidianas. Interpretar, neste caso, não significa apenas “decodificar” (coisa que mesmo uma máquina pode realizar), mas direcionar o sentido da mensagem segundo o contexto físico, social e subjetivo. Dentro das instituições, são exigidas competências de diferentes naturezas: técnicas e metodológicas (materiais e organizacionais), subjetivas (relações pessoais e interpessoais, dentro da instituição) e sociais (relações com o fora da instituição: mercado, Estado, espaço público), para que as pessoas possam tomar decisões (micro, meso e macrodecisões).

Não só os sistemas-empresa, mas também instituições, autarquias e empresas públicas subcontratam. No Brasil, o poder executivo, judiciário e legislativo, quer sejam municipais, estaduais ou federais, para compensar a ausência de concursos públicos ou para atender a lei de responsabilidade fiscal vigente, usam e abusam do recurso à subcontratação. São frequentes os casos em que terceirizados ocupam cargos de chefia no lugar de servidores concursados; é também recorrente a prática da “barriga de aluguel” com terceirizadas, detentoras de contratos que colocam exclusivamente mão-de-obra à disposição dos contratantes. Nesse tipo de subcontratação, a terceirizada normalmente tem um pequeno escritório de representação, para efeitos legais, contudo a gestão de seu pessoal é feita diretamente pela contratante. O resultado é que os trabalhadores terceirizados passam anos a fio, migrando de uma terceirizada à outra, mantendo vínculos empregatícios, apesar de formais, inseguros, desempenhando a mesma atividade, no mesmo local, só que com salários que variam de contrato para contrato e de terceirizada para terceirizada. Isto implica, num prazo médio de dois anos, um ciclo de demissão e recontração desses trabalhadores.

Nos sistemas-empresa o que muda nesta situação é somente a motivação. No caso privado, a subcontratação ou outras práticas flexíveis de admissão são justificadas pelos custos potenciais de desemprego provocado por futuras mudanças no mercado, assim, à primeira vista é economicamente mais viável trocar contratos de trabalho por contratos de negócio, como forma de redução de custos de transação. Essa economia, contudo, está só na aparência e no imediatismo da obtenção rápida do lucro. A médio e longo prazos, esse lucro é corroído por contenciosos gerados por inúmeras ações trabalhistas ajuizadas pelos trabalhadores terceirizados junto às Delegacias Regionais do Trabalho – DRT. Eles reivindicam basicamente isonomia de salários e benefícios de seus colegas empregados diretos das contratantes. A alegação é sempre a mesma: executam o mesmo trabalho, no mesmo local, somente com rendas e benefícios diferentes. Ou seja, os postos de trabalho, suas atividades, atribuições e responsabilidades são idênticos, porém de rendimentos diferenciados. Em consequência, os juízes do trabalho dão ganho de causa incondicional aos trabalhadores, que são ressarcidos integralmente pelo período que trabalharam em tal situação.

Essa modalidade de contratação além de ter efeito financeiro nefasto sobre os sistemas-empresa abarrotam a justiça do trabalho de processos que, com o acúmulo de causas, acarretam em anos para sua quitação e encerramento. É a chamada “indústria trabalhista” que emprega milhões de advogados que representam tanto sistemas-empresa como trabalhadores. Essa indústria é completada pelo volume extraordinário de servidores públicos do poder

judiciário, necessários para dar vazão a tantas reclamatórias. Trata-se de um desses tristes casos de consumismo improdutivo que assolam o Brasil, traduzido em volumosos gastos inúteis, ocupando pessoas capacitadas numa atividade que não agrega valor à sociedade nem ao país. Há aí perda pura e desperdício irracional, sem retorno ao país. Perdem os sistemas-empresa; perdem os trabalhadores – que deveriam desfrutar do direito à equidade e receber o justo sem serem obrigados a recorrer à justiça para receber o que é seu de direito; perde o Estado – que é obrigado a manter uma dispendiosa estrutura para atender a crescente e aquecida demanda de reclamatórias trabalhistas; perde a justiça – que se estivesse desonerada de tal volume de trabalho, poderia se dedicar a causas de maior relevância de interesses da sociedade; e perde a natureza, de onde são retirados os recursos necessários, tais como papel, madeira e eletricidade. A solução do problema da legislação trabalhista brasileira passa por uma ampla reforma, que garantam os direitos trabalhistas adquiridos, mas que também garantam a sustentabilidade dos sistemas-empresa e do Estado. Tanto Estado e sistemas-empresa como os trabalhadores têm consciência que esse problema já atingiu seu limite e que uma solução só é possível através de um acordo negociado onde todos estejam dispostos a dar sua contribuição, seja ela qual for, o que importa é pôr acima de seus interesses particulares a premissa do desenvolvimento sustentável nacional.

Todos esses aspectos e efeitos do consumo relatados acima não passam, afinal de contas, de uma indústria de produção de imagens que se apoia nos poderes inovadores de produtos e serviços diretos. Estes têm uma existência insegura, mitigada por recompensas muito altas aos bem-sucedidos e pelo menos um domínio aparente dos seus próprios processos de trabalho. Isso aponta para uma sociedade tão entregue à velocidade, ao movimento, às imagens e aos reparos tecnológicos que desembocou nesse consumismo exasperado, que por sua vez gerou uma crise de lógica explicativa. Isto é, não é possível explicar logicamente a mudança, não sendo possível encontrar uma relação causa e efeito. Este tipo de sociedade representa para Baudrillard (1986) o triunfo do efeito sobre a causa, da instantaneidade sobre a profundidade, o triunfo da superfície e da pura objetificação sobre a profundidade.

Nessas circunstâncias, o aspecto do pensamento pós-moderno reconhece as múltiplas formas de alteridade que emergem das diferenças de subjetividade que acomoda o individualismo, o mercado e o empreendedorismo aceitando a asserção do contrato

temporário⁸⁹ como marca da vida pós-moderna. Essa marca também fomenta os mercados futuros. Há mercados futuros para tudo: do milho, da carne, de moedas, de dívidas governamentais associados com a secularização de todo tipo de dívidas temporárias e flutuantes. Há mercado futuro até na indústria trabalhista. Em setores de serviços intensivos em mão-de-obra, assim que o trabalhador é formal (ou informalmente) admitido, algum advogado trabalhista imediatamente o procura na intenção de orientá-lo a arrebatar documentos para uma futura reclamatória; tudo isso enquanto ele estiver trabalhando. O fator de convencimento desse tipo de advogado é a máxima que “a legislação trabalhista brasileira ajuda o trabalhador desempregado”. Ou seja, enquanto estiver empregado o trabalhador está sujeito aos mandos e desmandos do empregador, contudo vai formando uma massa crítica de documentos que formam um lote de potenciais benefícios que poderá ser reclamado em juízo, quando do término de seu vínculo empregatício. Essa massa crítica compreende desde horas-extras, banco de horas, insalubridade, isonomia de cargo, salário e benefícios, dentre outras. Como o ônus da prova cabe ao empregador, tudo o que o empregado tem a fazer é obter evidências, ou seja, cópias de documentos, e-mails e controle de horários e entregar ao seu advogado quando de sua demissão.

Mercados futuros ilustram técnicas comerciais de se descontar o futuro no presente, contando com toda espécie de seguro contra a futura volatilidade que vai se tornando cada vez mais disponível. O resultado tem sido então, a produção da fragmentação, da insegurança e do desenvolvimento desigual no interior de uma economia de fluxos de capital de espaço global altamente unificado.

3.6. Os limites do consumo

Há, atualmente, um consenso quanto à necessidade de se remodelar tanto a forma de exploração do Globo quanto o estágio atual da civilização mundial. De um lado, a linha de argumentação não nega a importância da expansão econômica e a sua interdependência com épocas anteriores acompanhada de uma inteligibilidade que as marcas da crescente atividade humana sobre a natureza e o conseqüente alcance expansivo dos países desenvolvidos necessariamente se confundem com a globalização. De outro, a essência da premissa da hipertransitoriedade é que a transformação da natureza e a interconectividade dos assuntos

⁸⁹ **Contrato temporário** – “está suplantando na prática as instituições permanentes nos domínios profissionais, emocionais, sexuais, culturais, familiares e internacionais, bem como nos assuntos políticos”. (LYOTARD, 2003:66).

humanos alcançaram um novo estágio qualitativo. Assim, economia e população crescentes inevitavelmente estão muito próximas de se chocar contra o muro limite de um planeta sabidamente finito. A crescente complexidade e a contínua extensão da sociedade durante séculos têm que, em algum ponto do tempo e do espaço, atingir o limite da escala da própria Terra. A hipertransitoriedade é esse ponto e é nela que o equilíbrio entre necessidade e desejo deve ser buscado.

Mecanismos dinâmicos operando em escalas globais ascendentemente governam e transformam os componentes do sistema terrestre. Mudanças climáticas globais influenciam hidrologias locais, ecossistemas e climas. Informações conectadas globalmente penetram nos cantos mais remotos do mundo, alterando valores e mudando culturas. Mecanismos de controle em nível mundial, como os impostos pela OMC, pelo Banco Mundial, pelo FMI e pelos bancos internacionais, há muito ultrapassaram as prerrogativas dos Estados. A estabilidade econômica mundial está cada vez mais sujeita às disfunções regionais. Excluído, marginalizado e inundado com imagens de afluência, o gigantesco contingente formado pelos miseráveis ou pelos mais pobres vivendo próximo à linha da miséria está sempre em movimento procurando imigrar, emigrar ou migrar em busca de melhores oportunidades. Uma complexa mistura de desespero e fanatismo alimenta ações e reações terroristas. Todos esses sinais confirmam o argumento de que o mundo necessita ser urgentemente remodelado. Essa urgência veio à luz, já na década de 1970, com a aceleração do processo de globalização, e pode ser ilustrada por alguns desenvolvimentos mundiais críticos que ocorreram e vem ocorrendo desde então.

Em primeiro lugar, o mundo passou a tomar consciência das mudanças climáticas, do buraco na camada de ozônio e das ameaças à biodiversidade, ou seja, do meio ambiente global⁹⁰. O computador pessoal surgiu no início dos anos 1980 e a Internet no seu final, múltiplas revoluções nas informações foram desencadeadas, biotecnologias são comercializadas por sobre todo o Globo, exemplos de desenvolvimentos tecnológicos. Na política houve a queda do muro de Berlim, o colapso da União Soviética, o fim da guerra fria, removendo a única barreira significativa rumo à hegemonia do capitalismo. Assuntos de

⁹⁰ O discurso do **desenvolvimento sustentável** foi oficializado e difundido amplamente na raiz da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, celebrada no Rio de Janeiro, em 1992. No entanto, a consciência ambiental começou a se expandir a partir dos anos de 1970, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, celebrada em Estocolmo, em 1972. Naquele momento foram apontados os limites da racionalidade econômica e os desafios apresentados pela degradação ambiental ao projeto civilizatório da modernidade. Os acordos firmados no Rio de Janeiro foram renovados dez anos depois na Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, celebrada em Johannesburgo, em 2002, que estabeleceu um plano de implementação para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável.

segurança nacional, expansão mundial do crime organizado e do terrorismo também surgiram na já conturbada agenda política. Praticamente todos os mercados, desde *commodities*, financeiro, de consumo, do trabalho estão, desde então crescentemente sendo globalizados. O poder e a influência de instituições como OMC, FMI, Banco Mundial e de sistemas-empresa e corporações transnacionais, associadas e alinhadas a sociedades civis internacionalmente conectadas foram dramaticamente acentuadas. Estas são e estão antepostas a radicais fundamentalistas religiosos e extremistas políticos, ambos na maioria das vezes exercendo atividades terroristas, de visível negação e oposição ao processo modernização planetária. Hipoteticamente esses elementos de desenvolvimento da globalização constituem os principais aspectos da transição global rumo à remodelação tanto da forma de exploração do Globo terrestre quanto do estágio atual da civilização mundial.

Esse cenário foi constituído, principalmente, a partir dos anseios político-econômicos das nações desenvolvidas. Sua ferramenta fundamental é a inovação tecnológica. De fato, a aniquilação tecnológica do espaço e do tempo modificou de modo radical o conjunto de mercadorias, produtos e serviços fornecidos e consumidos diariamente no mundo. Consome-se de tudo e de todo lugar. Basta ir a um supermercado e verificar a variedade de produtos e de lugares de origem desses produtos, ou ligar a televisão e acessar a Internet e constatar a quantidade de serviços ofertados em tempo real. É como se o mundo todo estivesse presente em um único lugar, num paralelo exatamente igual à da redução da complexidade geográfica do mundo. Com tudo isso é possível vivenciar o mundo como um entrelaçamento de simulacros da vida diária, de tal modo que oculta de maneira quase perfeita quaisquer vestígios de origem, dos processos de trabalho que os produziram ou das relações sociais implicadas em sua produção. Assim, todo mundo quer ser e consumir como o europeu ou norte-americano. O exemplo mais evidente e atual é o da China. Uma das causas de seu incrível crescimento é o processo de inclusão na cultura chinesa da noção da regra de ouro, isto é, que não há nada de errado em se consumir como americanos ou europeus. O caso chinês é emblemático. Se por ventura os cidadãos do país mais populoso do mundo vierem a consumir como os norte-americanos, corre-se o risco de se chegar muito perto da exaustão dos recursos naturais e de uma escassez generalizada. A escassez, como princípio que fundamenta a teoria e a prática econômica, mobilizando e deslocando recursos produtivos de um limiar a outro de sua escassez relativa, pode se converter numa escassez global. O problema é que desta vez, a escassez não poderá ser resolvida através do progresso técnico, da substituição de recursos escassos por outros mais abundantes ou do aproveitamento de ambientes não saturados para a disposição de dejetos gerados pelo crescimento desenfreado da produção. Outra solução terá de ser encontrada.

4. HIPERTRANSITORIEDADE

O turbilhão da vida moderna, feito de ambiguidades, de contradições e de mudanças técnicas, éticas e estéticas pulsantes do cotidiano é consagrado no presente. Ele é fruto de profundas convulsões nas aspirações e modos de vida estimulados desde o início da década de 1970. Sua forma de expressão não pode ser a narrativa. A ciência, quase sempre, esteve em conflito com a narrativa e a tentativa de se explicar mudanças é ainda um grande desafio. Do mesmo modo que ela não se reduz à enunciação de regularidades úteis e procura o verdadeiro, tem de legitimar suas regras de acordo com os seus próprios critérios, conseqüentemente, para a ciência, a maior parte das narrativas aparece como fábulas. Por isso ela mantém sobre o seu próprio estatuto um discurso de legitimação, que nada mais é que a filosofia.

A cultura pós-moderna é não-historicidade ou, o que dá no mesmo, pós-historicidade. Se a modernidade foi uma cultura histórica, ou seja, um conjunto de práticas organizadas que tomam a história como fiel divisa reguladora das ações humanas, o pouco tempo de vida da pós-modernidade e o abrupto movimento do espaço-velocidade não permitem um distanciamento entre história e historiador. É por isso que aqui se segue Heidegger (1995) que colocou a essência da história como destino, como fazer, ter lugar, dar-se ou acontecer de algo. Em toda ciência há filosofia e história. Aquela é contraditória, esta tem na base sua essência, profundamente tecida. Filosofia e história não são nem ornamentos nem complementos da ciência, mas necessariamente fundamento. O essencial é que elas sejam racionalistas, e que ofereçam antecipadamente a solução dos problemas que colocam. O extenso, mas nada intenso aspecto filosófico do discurso pós-moderno ora apresentado é, em primeiro lugar, sobretudo, um racionalismo estrutural, ou seja, histórico e geográfico.

O objeto da teoria social pós-moderna é um objeto natural e o modelo que lhe é aplicado é análogo ao das ciências da natureza. Assim, o discurso pós-moderno não é um metadiscurso que recorre explicitamente a esta ou àquela grande narrativa, que se chamou de moderna. Parte-se da polêmica entre Habermas (2000; 2004) e Lyotard (2003) ao retomar um ponto comum a ambos: não se vê a pós-modernidade legitimando o saber por uma metanarrativa, ao contrário, considera-se que o pós-moderno é a incredulidade em relação a ela.

No entanto, descartar a metanarrativa não é suficiente. É preciso ter consciência de que não há uma metateoria com a qual se possa abarcar todas as reviravoltas do pensamento e da produção cultural pós-modernos. É a partir desse descarte e dessa constatação que se

percebe que o estudo do fenômeno hipertransitório é ainda inclassificável na ordem estrita das disciplinas universitárias e, por isso mesmo, se recorre a uma abordagem transdisciplinar para descrevê-lo.

4.1. A hipertransitoriedade ao longo do tempo

Na atualidade, a mudança é recorrente e se firmou como um tema da moda. E quase sempre, com a moda vem o risco de confusão; para se prever e combatê-lo é preciso pessoas esclarecidas. Nesse sentido, esclarecimento parte da hipótese de que a mudança sempre existiu e a tecnologia da informação a tornou superlativa – hipertransitória. Desse modo, procurou-se compreender o fenômeno hipertransitório em três distinções temporais de durações diferentes e complementares.

Longa duração. A primeira compreensão descreve o surgimento da mudança circunscrita a um processo que se estendeu por vários séculos. Começou na Renascença, acelerou-se no século XVIII, em torno do Iluminismo, e continuou ao longo do século XIX até chegar ao início do século XX. Esse foi um processo de secularização. É o que Max Weber chamou de desencanto com o mundo. Deus está presente para todos que acreditam Nele, a diferença em relação aos séculos passados é que a fé passou a pertencer à esfera privada. Continua-se, individualmente, a se acreditar em Deus, o que aconteceu foi uma enorme supressão ou queda na comunhão social com Ele.

Um gestor pode perfeitamente acreditar em Deus, mas não pode invocá-lo para justificar qualquer que seja seu poder sobre seus trabalhadores. É o preço da secularização: os indivíduos, pelo menos a maioria deles, acreditam em Deus, mas as sociedades ocidentais, para manter sua coesão, se baseiam cada vez menos Nele. E isto cria um grande vazio que fragiliza o corpo social. O pensamento iluminista abraçou a ideia do progresso e buscou ativamente a ruptura com a história e a tradição esposada pela modernidade. Foi, sobretudo, um movimento secular que procurou desmistificar e dessacralizar o conhecimento e a instituição social para libertar os seres humanos de seus grilhões. Os pensadores modernos tiveram em mente estabelecer os fundamentos de uma ética que fosse independente dos dogmas religiosos, sem recorrer a uma verdade revelada e sem os conceitos de castigo e prêmio em uma vida após a morte. Essa ofensiva antirreligiosa estabeleceu o primeiro espaço moderno da ética laica.

Esses pensadores queriam dominar o futuro por meio de poderes de previsão científica, do planejamento racional e da institucionalização de sistemas racionais de regulação e controle social, visando à construção de uma sociedade nova, mais democrática, mais saudável e mais afluyente. Nessa maneira secular de organizar o mundo, mapas e cronômetros foram instrumentos precisos e essenciais, símbolos de uma racionalidade instrumental que abarcou o tempo e o espaço. O Iluminismo se propôs a transformar o mundo pela razão: pensar com sua própria cabeça, não com a do rei ou do Papa. Assim, a modernidade nascente trouxe uma proposta de emancipação em relação às tradições locais, a começar pelas religiosas. De fato, o mundo migrou de uma racionalidade teocêntrica para uma racionalidade antropocêntrica. E, desde a Renascença, a vivência da mudança atravessou todos esses séculos num estado mimético de poucos sobressaltos, sem maiores explicações, até chegar ao século XIX. A partir de então se iniciou um enorme ciclo de mudanças que, se comparado com a atualidade, mesmo assim é de incipiente transitoriedade.

Média duração. A segunda compreensão descreve o aumento do volume e velocidade das mudanças circunscritas a um processo que se estendeu por quase todo o século XX, mais precisamente de 1900 até 1970 no mundo e até 1983-5 no Brasil. É o que se chamou de fordismo. O modelo de acumulação fordista significou a explosão do capitalismo. Houve, ainda, uma questão de fundo emblemática. Com a queda do muro de Berlim, simbolicamente o capitalismo triunfou sobre o bloco soviético. Quando nada, todo adversário faz a escada do outro, assim, o capitalismo sempre se justificou por sua oposição ao sistema comunista. Aos olhos dos simpatizantes do capitalismo, o comunismo e o totalitarismo eram o mal absoluto, por conseguinte, o capitalismo achava-se moralmente justificado por sua oposição a esse mal. O comunismo simbolizava, mais para o mal que para o bem, uma alternativa social, política e econômica ao capitalismo: outro sistema sócio-econômico, logo outro sistema político, o socialismo no sentido marxista do termo. Atualmente não há nada de semelhante. Do ponto de vista democrático, o que há é um aposentado Fidel Castro e um estereotipado, folclórico e cada vez mais preocupante Hugo Chávez. Há, ainda, o rosto suave e carismático de Osama Bin Laden, que representa, para muitos, obviamente fora dos Estados Unidos, uma forma de combate ao imperialismo *hightech* norte-americano. Mas o fato é que a Arábia Saudita, mesmo que fosse mais conforme os anseios de Bin Laden, ou seja, mais integrista ou islamita do que é, nem por isso deixaria de ser um país capitalista. O islã não condena os pilares do capitalismo, isto é, não condena nem a propriedade privada dos meios de produção e de troca, nem a liberdade de mercado, nem o trabalho assalariado. O que Bin

Laden simboliza, portanto, não é uma alternativa social ou econômica ao capitalismo, mas outros valores, outros ideais, outras regras – não um sistema sócio-econômico, mas outra ética. O estranho e assustador de tudo isso é o destaque cada vez maior do integrismo. Se de um lado há um integrismo islâmico – que prega que a religião é quem define o bem e o mal na dimensão moral, o legal e o ilegal na dimensão jurídico-política, e o verdadeiro ou falso na dimensão econômica de cunho técnico-científico –, de outro, há o integrismo cristão neoconservador do recém-encerrado governo de George W Bush, que sub-repticiamente fez tentativas de proibir nos Estados Unidos, o ensino da teoria da evolução darwinista em prol do criacionismo, a pretexto de que é contrário aos ensinamentos do Gênesis, na Bíblia. Parece que está em voga uma espécie de síndrome da cruzada. O fato é que tanto o ocidente quanto o oriente estão aumentando suas diferenças. Certamente, essa tensão é latente e cada vez mais evidente entre adversários, mas o capitalismo, contudo, apesar da crise mundial de 2008, não tem adversário: não há, por enquanto, um modelo alternativo digno de crédito a propor.

Tanto a compreensão de longa como a de média duração do aparecimento da mudança surge e ressurgem ao longo deste trabalho. Aqui e ali ela salta extensivamente em ilustrações e discussões que o perpassam. O período compreendido na terceira e última compreensão, a de breve duração, é onde o presente trabalho é temporalmente delimitado – de 1970 até 2009 – período em que a hipertransitoriedade ganhou relevo e iniciou um processo de atropelo da pós-modernidade.

4.2. A atualidade hipertransitória: o limite econômico

Na grade de leitura da hipertransitoriedade, a descrição da duração mais breve é também a mais recente. É nela que se percebe o desconforto da pós-historicidade. Seu começo foi em 1970 com a explosão de problemas ligados a mudanças que extrapolou com o advento da tecnologia da informação, desembocando numa hipertransitoriedade ainda sem controle.

A investigação da mudança está totalmente conectada à topologia da gestão. Esta compreende o colapso dos horizontes temporais e a espacialização do tempo, que trouxe uma instantaneidade decorrente da ênfase pós-moderna num consumismo exacerbado associado ao uso de novas tecnologias e da sua divulgação pela mídia.

A sincronia da modernização contrasta com a diacronia do atual pós-modernismo, assim, ocorre o efeito de reenfatar e até celebrar as qualidades hipertransitórias da vida pós-moderna. O problema é quanto se pode suportar de hipertransitoriedade. Busca-se menos

responder esta questão do que demonstrar que a hipertransitoriedade nada mais é do que um subproduto natural da modernização capitalista. É tão somente uma tentativa, pois se dedica às análises sociais, e de que, em face delas, a inquirição é, acima de tudo, inspirada e marcada pela convicção que o fenômeno hipertransitório é ainda inclassificável na ordem estrita das disciplinas universitárias. Qualquer tentativa de reposta se agrava ainda mais ao tomar como objeto de estudo fenômenos que a academia não costuma ter em muito grande estima: a moda, o espetáculo, o cotidiano, o luxo, o humor, o desejo, o sonho, a publicidade e o consumo.

A situação atual na qual se encontra a humanidade é inédita: o capitalismo não tem inimigos absolutos, não havendo, por enquanto, uma alternativa concreta contra ele. No entanto, é no seio dele que cresce o combate a um grande inimigo da época pós-moderna: o relativismo. Este combate é fomentado por um movimento cada vez maior de reconciliação de princípios e valores éticos de base.

Esse movimento é na direção e sentido de resgatar valores como individualidade, igualdade, pluralismo democrático, verdade e liberdade, que perderam a antiga autoridade instituidora. Hoje em dia, as pessoas, apesar de compartilharem desses valores, propõem interpretações divergentes, não outro modelo coletivo como na modernidade. Nesse movimento, é importante compreender um pouco melhor como as coisas operam na realidade contemporânea. Ao se propor modelos interpretativos menos estereotipados, menos maniqueístas e mais complexos, se participa do debate que o momento hipertransitório exige. O interesse reside na interpretação da época atual, compreender as lógicas em ação na história e na pós-modernidade, e não julgá-las. Não é possível julgar o fermento, a instabilidade e as qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que, devido ao regime de acumulação flexível facilmente resvala para o esteticismo que celebra a individualidade egoísta, a efemeridade, o espetáculo, a moda; numa expressão: a mercantilização da vida. O humano no social é aceito pelo seu valor inerente e aparente, mas se já é complexo descrevê-lo cientificamente, explicá-lo é praticamente impossível.

A hipertransitoriedade está se desenhando como algo muito diferente de um estágio de transição, muito mais que um momento de curta duração. Esse desenho aponta para um tempo e um espaço social de tantas convulsões que se torna inevitável um exame um pouco mais de perto do tempo e do espaço que governam a época pós-moderna. O passado ressurge, as inquietações socioambientais com o futuro substituem a mística do progresso. Sob o efeito do desenvolvimento dos mercados financeiros, da tecnologia da informação, dos costumes individualistas e do tempo livre, a atualidade assume importância crescente; nela estão sendo

fixados os limites econômicos do mercado, do comércio e do consumo. Todo sistema-empresa está a serviço de seus acionistas; até aí tudo bem, não se é contra a economia de mercado, aliás, se é favorável, uma vez que não se encontrou nada melhor para criar riqueza.

O primeiro limite é estrito. O mercado só vale para o que está à venda – produtos e serviços – e não para as coisas que não estão à venda – a vida, a saúde, a justiça, a liberdade e o meio ambiente. Então, é preciso resistir a mercantilização da vida tanto individualmente quanto coletivamente. Lutar contra o comércio da individualidade é papel da ética, combater a coletividade como mercadoria é papel da política.

O segundo limite vem da lógica capitalista aplicada ao mercado de trabalho. Para esta lógica o trabalho não passa de um meio de produção e reprodução. Logo, quanto menos se trabalhar melhor, contanto que se obtenha pelo menos o mesmo resultado. De fato, com o passar do tempo a carga horária do trabalhador foi sensivelmente reduzida. A questão é descobrir e definir o ponto de equilíbrio entre carga horária e o tempo de se aposentar. Será que o Brasil dispõe de meios econômicos para se trabalhar quarenta horas semanais e se aposentar aos 65 anos de idade? Há indicações que não. Todavia, essa é uma questão limite da teoria da estruturação que afeta tanto a organização do trabalho como o projeto de gestão no mundo da produção brasileiro.

Finalmente, tem-se a lei limite da natureza. Teoricamente sempre é possível acrescentar riqueza á riqueza, havendo em princípio um crescimento indefinido da economia que está se chocando cada vez mais, contra os limites estritamente finitos da ecologia. O eficiente desenvolvimento econômico, tão espetacular nestes últimos duzentos anos, ameaça hoje a sustentabilidade do planeta. Se os seis bilhões de seres humanos vivessem como norte-americanos ou europeus – com o mesmo consumo de água potável, de proteínas animais, de energias não renováveis e de produtos e serviços voláteis e descartáveis – nos mesmos padrões de consumo atuais, o limite de exaustão dos recursos do planeta seria rapidamente alcançado. Os especialistas mais pessimistas, e talvez mais realistas, afirmam que o planeta não aguentaria uma década. A melhor ilustração e maior ameaça seria a China, com seu bilhão e meio de habitantes e seu crescimento espetacular. Quase todos os problemas de ordem econômica se colocam atualmente em escala planetária, são os efeitos da globalização, enquanto a maioria dos meios de ação, de decisão e de controle inseridos na dimensão jurídico-política só existe em escala nacional ou, no melhor dos casos, em escala continental (Europa, Ásia, NAFTA, MERCOSUL). Isso se deve, também, à defasagem que vem se ampliando desde 1970 entre as dimensões socioeconômica, técnico-científica e jurídico-

política. O capitalismo, contudo, continua sendo uma oportunidade para os países mais pobres, porque o baixo custo de mão-de-obra é uma vantagem competitiva, ante os países ricos. O capitalismo não é a única causa do subdesenvolvimento, que existia antes dele, mas certamente é um dos meios – claro que não automático – de vencê-lo. Os poucos países do Terceiro Mundo que conseguiram ou estão conseguindo superá-lo economicamente fizeram-no graças ao capitalismo, muito mais que apesar dele.

Na atualidade, o tempo é outro fator fundamental, uma vez que é escasso e se torna um problema que se impõe no centro de novos conflitos sociais. A hipertransitoriedade multiplicou as temporalidades divergentes: horários flexíveis, tempo livre, tempo dos jovens, tempo dos idosos. Às desregulações do capitalismo corresponde uma enorme desregulação e individualização do tempo. O culto à atualidade se manifesta com força aumentada, sem saber seus vínculos e contornos com o passado e o futuro. É da maneira como se articulam nesse contexto as relações entre presente, futuro e passado, na interseção da atualidade, nas espacializações do tempo que convém manter a questão de quanto se pode suportar de hipertransitoriedade. Esta é uma tentativa de debater, descrever, representar e circunscrever a transitoriedade tão avassaladoramente presente na pós-modernidade.

4.3. O dualismo pós-moderno: oferta sincrônica e demanda diacrônica

Os limites de se vender só o que está à venda e de equilibrar sócio, econômico e ambientalmente a Terra através do respeito à lei limite da natureza são premissas básicas da teoria da estruturação. Se todo modelo ou sistema de representação é uma espacialização, que congela automática e momentaneamente o fluxo da experiência e, ao fazê-lo, destrói o que se esforça para representar, como modelar uma gestão que incorpore os aspectos éticos, em meio a tanta transitoriedade? Acredita-se que uma maneira plausível seja retomar e alargar o conceito ou Ideia de projeto. Isso é importante na compreensão da hipertransitoriedade. Qualquer tentativa teórica de se tentar menos explica-la do que descrevê-la, inicia-se tanto com a experiência da causalidade como a experiência da *atopia* e da *acronia*. Esta última como a experiência vital do espaço e do tempo, do encontro dos tempos *Kronos* e *Kairós* no espaço e da dimensão do tempo *Aion*: da atualidade sempre presente, que dura fora do espaço. É preciso combater a *atopia* e a *acronia*. Por isso a topologia da gestão preconiza a criação de espaço para suspender o tempo, ganhar um tempo. Tal espaço é criado para tratar de experiências percebidas como coisas transitórias, como exercícios de transformações e

diferenciações, que experienciam a mudança, tanto no tempo cronológico e sincrônico como no sensível e diacrônico, tempo de uma duração, numa relação de “fazer”, de viver a mudança numa vivência humana conjunta, numa convivência.

Lyotard (2003) foi um dos primeiros a notar o vínculo entre a condição pós-moderna e a temporalidade da atualidade. Perda de credibilidade dos sistemas progressistas, primazia das normas de eficiência, mercantilização do saber, multiplicação de contratos temporários, tudo isso significou que o centro de gravidade temporal da sociedade se deslocou do futuro para o presente, por conseguinte a pós-modernidade fez-se acompanhar do predomínio do tempo-presente, do aqui e agora. A questão é saber o que provocou a agonia das visões triunfalistas acerca do futuro. Teriam sido as duas guerras mundiais? O totalitarismo? As crises do capitalismo? O abismo entre Primeiro e Terceiro Mundo? A precarização do trabalho? Novas pobreza e novas exclusões? A resposta parece óbvia: os insucessos ou as catástrofes da modernidade político-econômica jamais teriam por si só causado a ruína das metanarrativas se novos referenciais não houvessem alcançado êxito maciço em remodelar as mentalidades, em oferecer novas perspectivas para as existências. Os malvados de sempre – a técnica, o capital, as finanças, as grandes multinacionais e os Estados – também não podem ser integralmente responsabilizados. Nem estes, nem as desilusões e as decepções políticas explicam tudo. Houve, simultaneamente, novas paixões, novos sonhos, novas seduções que se manifestaram dia após dia, sem grandiloquência, é verdade, mas onipresentes, continuamente afetando a maioria das pessoas.

A hipertransitoriedade pode ser compreendida pelas teorias social e estética. A primeira traz o entendimento da modernização como representação geográfica, no nível espacial e material de um complexo de territórios, estruturas e processos materiais que, uma vez encetados, se desenvolvem por conta própria, com pouca ou nenhuma interferência dos espíritos e da alma humana. Da segunda, vem o modernismo enquanto nível histórico e temporal de um complexo espiritual que se desenvolve em função dos imperativos artísticos e intelectuais autônomos. Há aí um fraco contraste entre modernização e modernismo, um dualismo opaco que dificulta a apreensão de um dos fatos mais marcantes da pós-modernidade: a fusão de suas forças materiais e espirituais, a interdependência entre o indivíduo e o meio ambiente, entre o gestor e a decisão, entre o trabalhador e o sistema-empresa. É justamente a pretensão de tal fusão – fenômeno da gestão – uma das tarefas previstas na e pela teoria da estruturação.

O dualismo pós-moderno está repleto de oposições ou polarizações: economia-cultura, natureza-cultura, natureza-humanidade, experiência-coerência, história-utopia, tradição-revolução, retórica-semântica, constância-transitoriedade, previsibilidade-imprevisibilidade, rigidez-flexibilidade, autonomia-heteronomia, sincronia/diacronia-duração, consumismo exacerbado-consumo suficiente, pulsão do gasto-consumo necessário, necessidade-desejo, liberal-conservador, entre muitas outras. De maneira geral, tais polarizações estão inseridas no dualismo modernização-modernismo. Este é trespassado por dois regimes de acumulação bem diferentes, embora durante o período de transição de um para o outro tenha havido certa convivência, com cada um como um tipo distinto e relativamente coerente de formação social: o fordismo e o pós-fordismo. O primeiro está longe de ser homogêneo. Há muito no fordismo que se vincula com uma rigidez e uma permanência relativas – capital fixo na produção em massa, mercados estáveis, padronizados e homogêneos, uma configuração fixa de influência e poder político-econômicos, uma autoridade em diversas teorias facilmente identificáveis e um sólido alicerce na materialidade e na racionalidade técnico-científica. O pós-fordismo, por seu turno, é dominado pelo esteticismo, pelo imaterial – particularmente do dinheiro – pelo capital fictício⁹¹, pelas imagens, pela efemeridade, pelo acaso e pela flexibilidade em técnicas de produção, mercados de trabalho e nichos de consumo. O irônico é que, assim como ocorreu com o fordismo, o pós-fordismo gira em torno de um projeto social e econômico de vir-a-ser, de desenvolvimento e transformação das relações sociais, de arte e de originalidade, de renovação e vanguardismo. Mas o que preponderou foi uma diferença básica e duas consequências fundamentais entre esses regimes.

A diferença está no ritmo, no aumento generalizado da velocidade, enquanto as consequências são a flexibilidade e a atualidade. O presente aqui e agora tem sua duração, o ritmo fordista de mudança foi muito mais lento que o regime pós-fordista; altamente veloz e flexível, comprimindo o tempo-espaço e praticamente ignorando o passado e a história e antecipando o futuro, desembocando numa atualidade hipertransitória. Nesta, o tempo vem

⁹¹ **Capital fictício** – é uma espécie de aposta em dinheiro numa produção que ainda não existe. É formado pelos mercados de ações e de capital, quase sem lastro de qualquer crescimento da produção real. Ele é criado pelas instituições estatais e financeiras detentoras do poder chave de gerar e oferecer crédito a partir de ativos em títulos ou notas promissórias desprovidos de suporte material, mas usadas normalmente como dinheiro. A acumulação-especulação promoveu a aceitação mundial desse tipo de capital como uma coisa “natural”, facilmente ilustrada no *slogan* de um anúncio do Lloyds Bank, de ampla circulação no final da década de 1980: “Alguns dias eu especulo. Noutros, apenas acumulo”.

acelerando ainda mais a ponto de esvanecer-se, desembocando no momento do vetor espaço-velocidade.

A pós-modernidade da acumulação flexível do capital e do desenvolvimento geográfico desigual em tempos de pós-fordismo aponta para o capital como um processo contínuo. Há uma clara contradição interna ao capitalismo pós-moderno: sua necessidade contínua de produção, no lado da oferta e o momento hipertransitório do consumo, no lado da demanda. Há uma sincronia do processo produtivo e uma diacronia do consumo e a gestão vive esta mudança. O mundo vive, assim, uma intensificação jamais vista do tripé que sempre caracterizou a modernidade: o mercado, o indivíduo, e a escalada tecnológica. Com o avanço brutal da globalização e das novas tecnologias da informação, a mudança adquire uma velocidade espantosa, passando a intervir diretamente em comportamentos e modos de vida.

Mais próxima de um lance de semântica do que de retórica, o termo hipertransitoriedade define a situação paradoxal da sociedade pós-moderna, dividida de modo quase esquizofrênico entre a cultura do excesso e o elogio da moderação. De um lado é preciso ser mais moderno que o moderno, mais jovem que o jovem, estar mais na moda do que a própria moda; de outro, valorizam-se a saúde e o meio ambiente, a prevenção, o equilíbrio, o retorno à ética.

O capitalismo é um sistema flexível que aceita críticas e sabe se adaptar. Da rigidez à flexibilidade este processo trouxe, ressaltou e, em muitos casos, exacerbou uma série de fatores, fatos e fenômenos. A lista é enorme, mas não exaustiva: economia de escopo, diversidade, divisão social do trabalho, esquizofrenia, desejo, sonho, desabrigados, empreendedorismo, acaso, indeterminação, capital fictício, capital simbólico, localismo, individualismo, individualismo responsável, individualismo irresponsável, neoconservadorismo, ética da solidariedade, ética inteligente, bioética, ética empresarial, assédio moral, moral *à la carte*, direitos humanos, revitalização urbana, esteticismo, dinheiro contábil, imaterialidade, ecletismo, reprodução, comercialismo, política carismática, retórica, descentralização, desconstrução, imagem, produção em pequenos lotes, alteridade, relativismo, espetáculo, dispersão, trabalhador flexível, teletrabalho, contrato temporário, reprodução eletrônica, Internet, desregulação, desindustrialização, geopolítica, efemeridade, estagflação⁹², economia com espelhos, regra de ouro, moda. Toda essa miríade conceitual formada de termos novos e antigos e de suas definições e redefinições geraram imensos sucessos editoriais cuja influência é cada vez mais consumível, breve e superficial, pois tais

⁹² **Estagflação** – “estagnação da produção de bens e alta inflação de preços”. (HARVEY, 2000:140).

obras, com as exceções de praxe, que não escapam da lógica do efêmero e do descartável. O que essa avalanche de termos e obras tem em comum é a sensação que passam de não serem nem dramáticos, nem entusiasmantes.

Apesar dessa avalanche ora otimista, ora pessimista, ora cômica, ora dramática das inúmeras abordagens da pós-modernidade, o fato é que ela é ao mesmo tempo ambígua, desajeitada e vaga. O seu ciclo se dá sob o signo da descompressão relativamente tranquila do social, oxigena o velho e sugere o novo, expõe uma mudança de direção e sentido, uma reorganização em profundidade do modo de funcionamento social e cultural das sociedades. De seus prós e contras o momento atual pós-moderno foi elevado à potência superlativa: hipertransitório. Por toda a parte, a ênfase está na obrigação do movimento, as transformações e diferenciações – as mudanças, sem o peso de qualquer visão utópica, ditada pelo imperativo da eficiência e pela necessidade de sobrevivência. Na época hipertransitória, não há escolha, não há alternativa, senão evoluir, acelerar para não ser ultrapassado. A técnica prevalece sobre os ideais, quanto mais o futuro é próximo e quanto menos esse mesmo futuro é previsível, mais ele precisa ser mutável, flexivo, reativo, permanentemente pronto para mudar. É a cultura do mais rápido e do sempre mais: mais rentabilidade, mais desempenho, mais flexibilidade, mais inovação. Nesse ritmo vislumbram-se dois extremos, dois caminhos opostos: um otimismo cognitivo ou um niilismo técnico-mercantil.

4.4. O otimismo cognitivo e o niilismo técnico-mercantil

Genericamente, niilismo é um processo que transforma a vida em algo sem propósito e sem sentido. O tema do niilismo, retomado no plano da hipertransitoriedade pela perspectiva da lógica do consumismo, não é novo. Já com o Iluminismo iniciou-se um desnortamento provocando uma falta de referências tradicionais, ou seja, de valores e ideais que representavam uma resposta aos porquês e, como tais, iluminavam a caminhada humana. Na pós-modernidade, o niilismo é identificado com a dissolução das orientações e regras tradicionais em sua função de coesão social. A causa do niilismo é identificada na prática descontrolada da racionalidade técnica-mercantil. A lógica consumista pós-moderna é quase que totalmente hegemônica, talvez capaz de tudo absorver e tudo reciclar segundo sua própria racionalidade. O funcionamento do mundo neoliberal, que gera mais lucro, mais eficiência e mais racionalização, parece justificá-la. É em todo seu vigor a tese heideggeriana de que a técnica tem como finalidade o domínio dos homens e da natureza, que leva diretamente ao

triunfo do niilismo técnico-mercantil. Em muitos aspectos essa constatação não é falsa: o hedonismo individualista, ao mirar às instâncias tradicionais de controle social e expelir do campo social a transparência, priva de referenciais certo número de indivíduos e favorece um relativismo desmedido que parece dar livre curso a todas as lucubrações possíveis. A época pós-moderna não é o território de grandes tragédias coletivas sangrentas, mas infelizmente, o trágico vive no subjetivo, a dificuldade de viver aumenta e o futuro nunca pareceu tão ameaçador. O relativismo, contudo, apesar de ser um grande problema, não deixa de ser apenas um dos riscos da hipertransitoriedade. Há outros.

A época do consumismo exacerbado, do culto a uma atualidade imediata, do tempo-presente do aqui e agora é responsável por incontáveis efeitos e referenciais culturais, que nem sempre escapam à comodidade das conclusões trágicas ou apocalípticas. No universo da hipertransitoriedade, o vínculo humano é substituído pela rapidez, a qualidade de vida pela eficiência, a fruição livre de cobranças pelo frenesi. Forma-se a ociosidade e o relaxamento vem a reboque. O que importa é a autossuperação, a vida em fluxo nervoso, os prazeres superficiais e abstratos proporcionados pelas intensidades aceleradas. Enquanto os contatos e as relações de proximidade entre as pessoas cedem lugar aos intercâmbios virtuais, organiza-se uma cultura da hiperatividade caracterizada pela busca de mais desempenho, sem concretude e sem sensorialidade. É a tecnologia da informação que espacializa o tempo e temporaliza o espaço fazendo surgir o ciberespaço, que paulatinamente virtualiza a informação. Não obstante, apesar do advento do ciberespaço, estranha e contraditoriamente, felizmente a imensa maioria das pessoas apreciam mais os eventos ao vivo, as festas coletivas e as saídas com amigos.

Embora seja inegável que a grande quantidade de referenciais culturais se embaralhou e que a dinâmica da técnica e do mercado organiza segmentos inteiros de nossas sociedades, permanece o fato de que a derrocada do sentido não chega ao extremo niilista. A era hipertransitória está tudo menos fechada, encerrada em si mesma, dedicada a um niilismo exponencial. Tal afirmação tem estreita ligação com a noção de alienação, que veicula em demasia o pensamento de que as pessoas são mistificadas, passivas, manipuladas, hipnotizadas, incapazes de um distanciamento crítico, de compreensão do que lhes acontece.

Por isso é preciso mostrar que as coisas são mais complexas, que a lógica sedutora do mercado diversificado em massa é um poder não só para o logro e a espoliação, mas

também para a autonomia do indivíduo. Em muitos autores⁹³ encontram-se diferentes esquemas analíticos e ferramentas conceituais fundamentais, que devolvem um papel de fato produtivo ao pensamento na história. O indivíduo, a sociedade democrática e os direitos humanos já não são mais a superestrutura, simples reflexo da economia. Tal pensamento possibilita uma abordagem menos maniqueísta do fenômeno do consumismo e dos objetivos alienantes do mercado. Isto porque a sociedade pós-moderna, aquela do consumo, da moda, da mídia, da publicidade, do tudo é descartável, do “tudo que é sólido se desmancha no ar” é também a que faz retroceder os fanatismos sangrentos, reforça a legitimidade do pluralismo democrático e proporciona maior liberdade à opinião pública. Ainda que seus múltiplos e negativos defeitos de cunho niilista e alienante sejam reais, seus benefícios estão muito longe de serem nulos. É preciso se desfazer da lengalenga de um universo niilista, anárquico, livre de todo senso ético, de toda a crença no bem e no mal. A decadência dos valores é um mito, aliás, sem nada de novo.

Há um caminho oposto ao do niilismo técnico-mercantil, o do otimismo cognitivo, que preconiza uma sociedade provida de valores. Durkheim (2002) salientou bem: uma sociedade não se limita à produção material e às trocas econômicas. Ela não pode existir sem concepções ideais. Estas concepções são as condições para a existência coletiva, que possibilita aos indivíduos ligarem-se uns aos outros, terem objetivos em comum, agirem em conjunto. Um grupo ou corpo social não é capaz de reproduzir-se sem um sistema de valores. A conclusão é clara: sociedade pós-moderna não escapa a essa lei.

Lytard (2003) definiu o pós-moderno como a crise de fundamentos e o declínio dos grandes sistemas de legitimação. Isto em parte é verdade, embora seja também importante mostrar que não há apenas ceticismo, incredulidade, perda de fé, mas também novas balizas, novos referenciais e novos modos de vida. De fato, para além do crescente poder do mercado, afirma-se um núcleo duro de valores compartilhados que estabelecem limites estritos ao rolo compressor da racionalidade econômica. Nem todo o patrimônio ético e político foi erradicado: permaneceram válvulas de escape axiológicas que impedem as pessoas de endossar a interpretação radical de um niilismo técnico-mercantil. A sociedade pós-moderna, longe de ter provocado a aniquilação de todos os valores, permitiu que as democracias se reconcilhassem com seus princípios morais básicos: os direitos humanos. Disso é testemunho os protestos e compromissos éticos, a nova consagração de direitos, que os erige em centro de

⁹³ Autores como Lyotard (2003), Habermas (2000, 2002, 2004), Harvey (2000, 2004a, 2004b), Berman (2006), Benjamin (1996), Baudelaire (1995, 2007), Bauman (1999), Castoriadis (2000) e Luhmann (1997, 1998).

gravidade e em norma organizadora onipresente das ações coletivas. Não é verdade que o dinheiro e o poder se tornaram os princípios e os fins últimos de todas as relações sociais. No Brasil, esse novo centro de gravidade tem uma ambiguidade inerente: quanto mais retornam as exigências humanistas, maior é o detrimento de toda e qualquer ação propriamente política. Hoje, não é a ética o elo mais fraco no corpo social brasileiro, mas a política. No entanto, é um erro evidente acreditar que a ética – mesmo rebatizada de direitos humanos ou de humanitarismo – pode substituir a política. Ainda que a pós-modernidade seja o palco da pluralidade de conflitos, ela é, ao mesmo tempo, marcada pela reconciliação inédita com os fundamentos da *humanitas*, ou seja, da sociedade e da natureza. Ela é uma espiral técnico-mercantil que se liga ao esforço dos valores humanistas democráticos, preocupados não só com a dimensão social, mas também com a ambiental.

Os direitos humanos jamais foram vivenciados de maneira tão sensível quanto na pós-modernidade. Valores de tolerância e de respeito aos outros nunca se manifestaram tão intensamente quanto agora, ocasionando uma repulsa generalizada ao emprego gratuito da violência. Ademais, a hipertransitoriedade não impede a construção de um imperativo ético cada vez mais pronunciado. Apesar desse otimismo, a razão e a moderação prevalecem: a pós-modernidade não é nem um reino da felicidade absoluta, nem um reino do niilismo total.

Acredita-se que a razão pode ainda reinar sobre o mundo e criar condições para a paz, equidade, justiça e a sustentabilidade da natureza e do homem. Esse otimismo cognitivo tem como função formar o discernimento e o espírito crítico, sem que a reflexão seja abandonada em favor da emoção, a teoria em favor do uso prático, e o ético em favor do esteticismo. A pós-modernidade e sua persistente transitoriedade, assim, devem ser tomadas pela lógica da racionalidade estrutural e favorecer tanto os comportamentos responsáveis quanto minimizar os irresponsáveis.

4.5. Visão panorâmica da hipertransitoriedade: uma síntese

Essa visão panorâmica da hipertransitoriedade, esse dualismo pós-moderno entre modernização e modernismo, entre o social e o estético, entre o geográfico e o histórico, é retrospectivo. Ela parte da constatação de que atualmente se vive, mais do que nunca, num mundo de conquista e dominação. É tão radical a ligação entre progresso e servidão que tanto o otimismo cognitivo, como o niilismo técnico-científico se tornaram polos opostos centrais. A humanidade está dentro de um paradoxo existencial. Os princípios de liberdade e

autonomia, os ideais de justiça e dignidade, os objetivos democráticos de ação e convivência vão sendo corroídos no nascedouro. Esse paradoxo é uma espécie de esquizofrenia ontológica que cinde e divide ao meio o ser, desde o sentido das coisas e pessoas até ao sentido das palavras e dos discursos. Do lado positivo, tudo é claro. A sociedade está convencida do valor insubstituível dos direitos humanos. Apesar da fome, da miséria, da desigualdade, do buraco na camada de ozônio, a despeito de todo o fracasso e de muita desgraça, um otimismo incorrigível, em princípio fareja sempre uma nova aurora, uma nova luz, um novo iluminismo, mas desta vez para toda a humanidade e por toda a Terra. Há uma esperança que toda pessoa humana se emancipe de qualquer tação e seja serena em sua autonomia hoje, amanhã e sempre. Em outras palavras, que a pessoa seja a medida de todas as coisas. Quando há qualquer questionamento em relação aos direitos humanos, o sentimento de revolta é geral. Em consequência, vige por toda parte uma preocupação contra o crime. Toda violação aos direitos humanos é crime. Todo crime agrava o dano aos indivíduos com a mutilação do sentido. Não é à toa que foram e ainda são criadas instituições nacionais e internacionais para a proteção e a defesa dos direitos, cuja missão consiste em conscientizar, promover e assegurar o devido respeito em todas as dimensões da vida e convivência de indivíduos e grupos de todas as classes e condições, independentemente de raça, sexo, crença ou situação econômica, social, cultural ou política.

Num mundo globalizado não há legitimidade em nenhuma soberania nacional que acoberte e proteja, sob qualquer pretexto, o crime contra a humanidade. Assim, os direitos do homem, de um lado, e os crimes contra a humanidade e natureza, do outro, constituem os dois emblemas, que, neste início de século, se tornaram os dois polos da consciência civilizada. A pós-modernidade erige e impõe ao novo milênio um parâmetro de valor ético inegável e inviolável.

Infelizmente, porém, esse é apenas o lado luminoso que a sociedade pós-moderna reflete, no duplo sentido de espelhar e meditar, toda vez que vem ao debate o ideal ético e de verdade. Aqui não se prega um antagonismo extremado entre otimismo e niilismo. Nem tanto ao céu, nem tanto à terra. Não se pode ser exageradamente otimista nem demasiadamente pessimista, tão somente ser realista e cuidadoso. Tanto do lado luminoso quanto do sombrio há um escamoteado e sub-reptício meio-termo encoberto e dissimulado que ora tende à luz, ora à sombra. Sob o olhar dos valores éticos é essa ambiguidade o problema trazido pela hipertransitoriedade. As mudanças são tão rápidas, há tanta efemeridade, existe um vetor espaço-velocidade, que se torna difícil identificar o nível de luz: não há luminosidade, nem

uma escuridão que cegue, e sim uma zona esfumaçada, ora mais clara, ora mais escura, mas sempre difusa. Nessa iluminação difusa, às costas da pregação da liberdade e dignidade, está um individualismo exacerbado e egoísta. As violações dos direitos humanos são praticadas e operadas pelo progresso e pela ciência e pelos avanços da técnica. Estão articulados com as promessas de pesquisas científicas e tecnológicas mais avançadas. Violar a dignidade e direitos humanos não deveria ser o preço a pagar e o risco a correr pelo desenvolvimento do conhecimento e pela solução de problemas que atordoam os homens. Da biologia à neurociência, da genética às pesquisas cognitivas, todo um esforço de inteligência e de conhecimento se empenha, na práxis, em derrubar suposições e desfazer certezas que há muito tempo constituem o cerne da consideração e do respeito pelo ser humano.

A pós-modernidade traz, assim, uma contradição inexorável e um paradoxo inevitável, quase nunca reconhecido; antes, na maioria das vezes, dissimulado e escondido atrás de uma nítida imagem, cujo real valor fica quase sempre camuflado. O pós-fordismo, por exemplo, está cheio de novidades e modismos há poucos decênios inauditos. A noção de indústria cultural⁹⁴ está sendo largamente usada no interior dos sistemas-empresa. Na organização do trabalho treinamentos corporativos divididos em temas como liderança, tecnologia, superação de adversidades, concorrência, adaptação, criatividade, ética e outros são realizados com base em situações vividas por personagens de peças de teatro ou de filmes.

⁹⁴ **Indústria cultural** – grosso modo, é a cultura do consumo, que muda para atender ao consumidor. Com sua análise da cultura de massas, Adorno e Horkheimer demonstraram que a arte fundida com o entretenimento foi paralisada em sua força inovadora e esvaziada de todo conteúdo crítico. Ela foi substituída por traços em que aparece a discrepância de um esforço fracassado em busca da identidade, no qual a obra medíocre sempre se ateu à semelhança com outras, isto é, ao sucedâneo da identidade. A indústria cultural acaba por colocar a imitação como algo absoluto. Ela surgiu em meados da década de 1940 no seguinte contexto: “(...) a perda do apoio que a religião objetiva fornecia, a dissolução dos últimos resíduos pré-capitalistas, a diferenciação técnica e social e a extrema especialização levaram a um caos cultural (...) a cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança. O cinema, o rádio e as revistas constituem um sistema. Cada setor é coerente em si mesmo e todos o são em conjunto. Até mesmo as manifestações estéticas de tendências políticas opostas entoam o mesmo louvor do ritmo do aço. Os decorativos prédios administrativos e os centros de exposição industriais mal se distinguem nos países autoritários e nos demais países. Os edifícios monumentais e luminosos que se elevam por toda a parte são os sinais exteriores do engenhoso planejamento das corporações internacionais (...) Mas os projetos de urbanização que, em pequenos apartamentos higiênicos, destinam-se a perpetuar o indivíduo como se ele fosse independente, submeteram-no ainda mais profundamente a seu adversário, o poder absoluto do capital (...) A unidade evidente do macrocosmo e do microcosmo demonstra para os homens o modelo de sua cultura: a falsa identidade do universal e do particular. Sob o poder do monopólio, toda cultura de massas é idêntica, e seu esqueleto, a ossatura conceitual fabricada por aquele, começa a se delinear. Os dirigentes não estão mais sequer muito interessados em encobri-lo, seu poder se fortalece quanto mais brutalmente ele se confessa de público. O cinema e o rádio não precisam mais se apresentar como arte. A verdade de que não passam de um negócio (...) Eles se definem a si mesmos como indústrias, e as cifras publicadas dos rendimentos de seus diretores gerais suprimem toda dúvida quanto à necessidade social de seus produtos (...) a técnica da indústria cultural levou apenas à padronização e à produção em série, sacrificando o que fazia a diferença entre a lógica da obra e do sistema social”. (ADORNO E HORKHEIMER, 1985: 113-4).

Esse tipo de iniciativa traz desafios e interrogações que transcendem o nível técnico-científico e remetem para o âmbito da ética. A plasticidade e ritmo do filme ou peça são facilmente absorvidos. Estes, ora lentos, cadenciados e tranquilos, ora velozes, nervosos e violentos. Tais alternâncias nunca ficam claras, e o resultado final apresenta trabalhadores menos capacitados e mais condicionados, menos autônomos, mais reificados, mais alienados.

Como já não bastasse às ciências cognitivas sugerirem a hipótese do cérebro humano como computador. Como já não fosse suficiente a inteligência artificial querer minimizar ou até mesmo eliminar a distinção entre o homem e a máquina, ela ainda aspira ter identidade própria. Agora vem a ciência social, com o auxílio da indústria cultural e da cibercultura⁹⁵ alienar o trabalhador a partir de simulacros, ou seja, a partir de espetáculos que encenam acontecimentos. O fato é que o homem está se tornando perigoso para si mesmo. Se por um lado clonagem, procriação assistida, manipulação de embriões visando células-tronco, engenharia genética, transplante de órgãos, próteses de toda espécie representam uma melhor qualidade e expectativa de vida; por outro, o homem está pondo em risco a própria vida que carrega e a própria natureza em cujo abrigo ele define as fronteiras de suas cidades. Até a modernidade tardia, o homem ficou sendo o que era para Aristóteles: um animal capaz de existência política. Hoje, o homem pós-moderno deixou de ser apenas um animal político, para ser e vir-a-ser outro animal, o animal em cuja política sua própria vida de ser vivo está em questão.

Como é possível promover os direitos humanos, se a definição de homem é questionada e posta à prova pela ciência? Como há de se esconjurar os crimes contra a humanidade se a definição mesma de humanidade se tornou problemática? O desafio já não é o de construir um novo humanismo, nem mesmo uma reestruturação mais justa da sociedade. Apesar do Tratado de Kyoto, também não se trata somente do cuidado ecológico, visando salvar a sobrevivência da vida no planeta, ameaçada pelo buraco da camada de ozônio ou pelo aquecimento global. Nem é somente a perda de cadência, a decadência, portanto, de todos os costumes e a inversão de todos os princípios de valor. Tudo isso não passa de decorrências e desdobramentos. Todas as bombas armazenadas pelas grandes potências são desdobramentos e, mesmo que viessem a explodir e a Terra se transformasse numa supernova, a maior das explosões já aconteceu ou está em andamento, tão mortífera e aniquiladora que a humanidade não está sentindo seus efeitos deletérios. Os homens, pouco a pouco e cada vez mais, vêm

⁹⁵ **Cibercultura** – “(...) especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem justamente como o crescimento do ciberespaço”. (LÉVY, 2007:17).

perdendo a serenidade das coisas e o sentido para o mistério. O homem vem sendo desumanizado. É na regência dessa dupla perda que se constroem bombas atômicas, se fabricam armas de destruição em massa, se pratica o capitalismo selvagem e se perdem os princípios do bem e do mal.

O que está em causa, hoje em dia, já não é apenas a sobrevivência da espécie e do planeta, mas a persistência e continuidade da humanidade dos homens. Já no final do século XIX, Nietzsche denunciou a decadência da modernidade: “ai de quem guarda em si a desertificação”. Desertificar, aqui, não se refere a um acidente geológico, mas a um fenômeno histórico, pelo que Nietzsche chamou de niilismo europeu, cujo grande sintoma foi a morte de Deus. Foi o que Max Weber, no século XX, chamou de desencanto do mundo. Na dinâmica histórica, a desertificação ou o desencanto não estão em acabar e devastar. Abolir algo apenas destrói o que já existe, enquanto a desolação acaba com as possibilidades de criar e finda com as condições de libertar-se. A destruição elimina o que é, o que foi e o que será, enquanto o assolamento retira as virtualidades de toda a criação. É a radicalidade da conquista e da dominação, uma mentalidade de poder e dominação que está em constante transformação e é operacionalizada pela ciência e pela técnica.

Há um sentimento, ao mesmo tempo, de medo e de orgulho diante da temeridade e da ousadia técnico-científica. O orgulho vem do poder que se descortina, das condições de curar doenças incuráveis, de uma vida mais longa, mais produtiva, mais livre. Simultaneamente, há um medo de tanto poder, da exposição à degeneração ética e ao fascínio pelo controle – conquista e dominação – de tudo e de todos. A questão parece residir em até que ponto o desenvolvimento e o progresso da civilização e da cultura e a luta pela sustentabilidade do planeta vai conseguir dominar os desarranjos e perturbações que a pulsão humana do gasto e da agressividade lhe traz a cada instante. Controlar o consumo, desacelerar a regra de ouro, combater o egoísmo são aspectos que merecem atenção e interesse especiais.

Copérnico expulsou o homem do centro do universo, Darwin expulsou o homem do centro da natureza, Freud expulsou o homem do centro da consciência. Hoje em dia, a ciência pós-moderna se apresenta como capaz de expulsar o homem do centro de si mesmo. Os cidadãos do século XXI ainda não sabem definir, nem na teoria, nem na práxis o homem, distingui-lo em sua originalidade do animal ou da máquina. A busca dessa definição é que ocupa o espaço da convivência democrática. O vetor da sustentabilidade aponta para essa dimensão. Apesar de se caminhar no terreno minado do progresso e do crescimento repleto de hipertransitoriedade, que traz a reboque um alheamento e uma alienação do humano no social,

esse vetor necessita de um projeto que quebre o alarmante silêncio com que se passa sobre os princípios de certas escolhas políticas, sociais, culturais e ambientais referentes a questões capitais de ética. A divergência não está nas aplicações e práticas; o decisivo e fundamental, o sentido das ações e decisões, está nos princípios. Num sentido inverso, mais uma vez, recorre-se à Marx.

Na pós-modernidade ocorre aquilo que parecia impossível aos marxistas: as mudanças – transformações e diferenciações – têm acontecido dentro dos marcos do capitalismo e não fora deles. A mudança tem acontecido graças ao liberalismo, e apesar dele, mas não contra ele. Tem acontecido como produto da distinção entre projetos admissíveis e inadmissíveis característicos do vetor espaço-velocidade e de sociedades baseadas em dissenso, e não em favor de uma totalidade utópica. Tem acontecido como ampliação do horizonte individual, em benefício da liberdade social, e não em sentido contrário. A utopia⁹⁶ encolheu, trabalha-se mais para se remover inconvenientes concretos do que realizar ideias abstratas, o possível torna-se provável e consuma-se. A entrega ao futuro converte-se em apropriação do presente. A rigidez cede lugar à flexibilidade: movimento, forças diferentes e antagônicas em jogo, pressão do tempo e do espaço, valores em confronto, avanços e recuos, autoinstituição social, quebra da ditadura da reta, da linearidade, o efêmero como medida de quase todas as coisas, a fruição como finalidade. A transcendência é uma imanência. Há um eterno devir justaposto ao aqui e agora do tempo-presente e mimético. Há uma cristalização da estética do vivido, percebido ou imaginado. O êxtase acontece no corpo. Ocorre a crise das metanarrativas e o eclipse da mitologia da máquina enquanto trabalho morto e o ocaso da mitologia do sacrifício do trabalho vivo. Numa palavra: hipertransitoriedade.

Sofrer não leva ao paraíso, se é que existe um, e a crença no éden está no individual ou no grupal. A promoção da felicidade não é um problema do sistema-empresa, sua busca é deixada às pessoas em sua individualidade. A lógica da verdade pós-moderna assenta-se sobre uma chantagem: o sempre perigoso relativismo. Na falta de uma verdade universal, para se evitar o pior, se crê para não descrer. A indeterminação, salvo em alguns aspectos, parece ser a resposta mais adequada. Não se pode decidir sempre. Talvez a grande vantagem seja não se situar no discurso da afirmação da verdade, mas de posicionar como enunciador de mais de uma leitura possível. Em termos de gestão, é o pôr da verdade, isto é, o relativizar e não o relativismo, que reforça a interpretação da pós-modernidade e a salva da arrogância dos que impõem verdades a golpes de distinção. A lógica não dá conta da totalidade e da

⁹⁶ **Utopia** – vem de *topos*, que significa lugar nenhum e lugar perfeito ainda inexistente.

complexidade do vivido, percebido e imaginado. O relativizar persiste embora não possa ser enunciado logicamente sem contradição. No eterno fluir e refluir da autoinstituição social, o superado ameaça voltar. As ferramentas de disciplina e controle retornam para defender aqueles que antes eram objetos de sua mira. É mais correto, então, falar de sistemas-empresa como sistemas autorreferenciais. Difícil é estabelecer uma separação nítida. Como escapar a esse pântano transitório e de suas aporias?

A resposta está numa ética e numa estética renovadas. As qualidades hipertransitórias da vida pós-moderna devem se amalgamar aos espaços do vivido, do percebido e do imaginado compartilhando simultaneamente da tríade temporal: o tempo do tique-taque, o tempo-presente e a duração – *Kronos*, *Kairós* e *Aion*. A resposta está em buscar um mundo em que se quer uma ética minimalista, onde o altruísmo recua e a responsabilidade cresce. Enquanto os pessimistas de plantão denunciam o vazio absoluto e o niilismo técnico-mercantil, crescem por toda parte a consciência ecológica e os questionamentos sobre o neoliberalismo. É necessário minimizar o esteticismo e buscar uma nova estética. Se aposta numa lógica da negociação, de resolução de conflitos, que se baseia na diferença diretriz, na diferença entre identidade e diferença, problematizando o dissenso em vez de buscar solução exclusivamente pelo consenso. Tudo deve ser discutido, construído, reconstruído, refletido e fixado até nova ordem.

A participação no momento hipertransitório atual é conforme a situação, sem compromisso permanente, fugaz, porém intensa, caso a caso, no local e de acordo com a necessidade. Nessa perspectiva, aflora o otimismo cognitivo, que nega uma adesão cega, um vínculo partidário que resulte em fidelidade obtusa, negação de fatos em nome de interesses ideológicos ou intelectuais e a consequente difusão de mentiras para a sociedade. A política no mundo e principalmente no Brasil requer uma nova carta de transparência. Os neoliberais, os neoconservadores, os neofordistas, fiéis aos modelos do passado manifestam-se por toda parte em nome da recuperação, manutenção e aumento de seu poder e dinheiro, numa espiral crescente de autoridade, que se perde numa ética sem razão, que se renova em sectarismos. A pós-modernidade está num movimento browniano, de aceleração contraditória das partículas sociais, na entropia social do grande liquidificador histórico e geográfico.

O panorama da hipertransitoriedade apresentado procurou descrever não só fenômenos que estão ligados às políticas neoliberais, mas igualmente à decadência das instâncias tradicionais de equilíbrio social – igreja, sindicato, família, escola –, assim como uma cultura que celebriza o aqui e agora do presente momento, estimulando a

individualidade, a vida livre e a satisfação dos anseios imediatos. Por toda parte o individualismo avança sob duas formas radicalmente antagônicas. Para a menor parte, integração e autonomia, condições de gestão e mobilidade social; para maioria de minorias de deserdados, desajuste, revolta e escassez de horizontes. Há, na pós-modernidade, um fortalecimento dessas duas lógicas antinômicas. De um lado, o individualismo associado a regras de mercado, à justiça, à ética, ao futuro; de outro, o individualismo do cada um por si e do depois de mim. Ou seja, em termos éticos, individualismo responsável versus individualismo irresponsável.

O princípio de responsabilidade emerge como a própria essência da cultura pós-moderna. Se, de um lado, os chamamentos à responsabilidade não podem ser desvinculados da ideia do dever ético, de outro, têm a especificidade de que em parte alguma se conclama à autorrenúncia sobre o pedestal de ideais superiores. A ética da responsabilidade deve ser uma ética razoável, inspirada não na imposição do desprendimento em relação aos fins individuais, mas num esforço de homogeneização de valores com conveniências particulares, da harmonização do princípio dos direitos individuais com as coerções da vida social, econômica, científica e, mais recentemente, ambiental.

O fato é que a lógica binária da sociedade pós-moderna segue alargando-se e que a sua responsabilidade ganha cada vez mais importância. Nenhuma outra época jamais possibilitou que se exercessem uma liberdade individual tão grande, nem jamais o destino da sociedade esteve tão ligado aos comportamentos daqueles que a compõem. O futuro das sociedades pós-modernas está em aberto, nas quais se busca responsabilidades individuais e coletivas. A oposição previsível-imprevisível está inserida no próprio cerne da individualidade; qualquer futuro é imprevisível e, portanto, deve ser construído coletivamente no presente. Propõe-se, assim, uma interpretação da hipertransitoriedade que se pretende racionalista, e segundo a qual a racionalidade estrutural seja a pedra angular do futuro não só dos sistemas-empresa, mas talvez da sustentabilidade. Sem verdadeira tomada de responsabilidade, não bastarão virtuosas declarações de intenção desprovidas de efeitos concretos. É necessário valorizar a inteligência dos homens e mobilizar as instituições e preparar os jovens para os problemas do presente e do futuro. Essa tomada de responsabilidade deve ser coletiva e exercer-se em todos os domínios do poder e do saber. Mas também deve ser individual, pois, em último recurso, cabe às pessoas assumir essa autonomia que a pós-modernidade traz como legado moderno.

Em síntese, partiu-se de uma das primeiras e mais completas interpretações da modernização capitalista – *O Manifesto Comunista* – de 1848, em que Marx antecipou o fenômeno da globalização. Entre o final do século XIX e o início do século XX alguns intelectuais marxistas observaram o estágio do desenvolvimento capitalista da época. A mais influente dessas análises foi a de Vladimir I. Lênin em seu livro *Imperialismo – estágio supremo do capitalismo*, publicado em 1916, durante seu exílio na Suíça. Partindo de John Hobson e Rudolf Hilferding, Lênin chegou à conclusão de que a questão capitalista era política e não econômica. O cerne da análise leninista era que as raízes econômicas do imperialismo residiam numa etapa específica de capitalismo que levava à divisão territorial do mundo entre as grandes potências. Essa etapa chegaria a um limite tal de concorrência e rivalidade entre as potências que fatalmente levaria a conflitos armados. Para Lênin (1982a), a Primeira Guerra Mundial foi gerada por uma dessas crises, corroborando assim com sua tese.

Sob seu ponto de vista, Rosa de Luxemburg, em seu livro *A Acumulação do Capital*, era pessimista no curto e otimista no longo prazo. Para ela, o capitalismo iria se expandir até atingir seu limite – sua visão pessimista; uma vez alcançado, ele cederia lugar ao socialismo – sua visão otimista. Ou seja, uma vez que o capitalismo se esgotasse e estagnasse, o direito à propriedade privada deixaria de existir e o estado comunista seria a solução social e econômica natural para a sociedade. Diferentemente de Marx, as previsões de Lênin (1982a) e de Rosa de Luxemburg (1984a) não se materializaram. Parece que a resposta está mais próxima das análises de Karl Kautsky, para quem o capitalismo iria avançar continuamente, mas cada vez que encontrasse um limite ou enfrentasse uma crise a solução seria negociada entre os países centrais e imposta aos países periféricos.

Polêmicas à parte, o ponto a observar é a conexão específica entre os imperialismos dos séculos XIX e XX e o capitalismo do século XXI. Não se pode negar as raízes econômicas importantes que beneficiaram e continuam a beneficiar os países centrais, e que, se por um lado a exploração dos países periféricos é repressiva com suas barreiras tecnológicas e comerciais, por outro, trazem um desenvolvimento inerente e osmótico de efeitos positivos à expansão dos mesmos países. Isto é, apesar deles e com eles, esses países estão se desenvolvendo, o problema é o ritmo e a velocidade do crescimento. Em pleno século XXI, qualquer projeção de limites do capitalismo ou da economia mundial parece especulação. Em todo caso, a partir das externalidades da hipertrofia da economia que continuamente invade todas as demais esferas do mundo da vida – natureza, sociedade,

cultura e educação – parece não haver outra saída a não ser respeitar as leis limite da natureza e acompanhar a sombra do imperialismo *hightech*.

V. SEGUNDA PARTE – REFERENCIAL TEÓRICO DA GESTÃO

Por ser uma mediação imprescindível, a gestão é importante para a cultura, pois sem ela aquilo que se conhece e se projeta no mundo da produção não chega lá na ponta, não vira ação transformadora no mercado. Assim, gestores não realizam sua intervenção nos sistemas-empresa se não se apropriarem do sentido da gestão. Se isso já é verdade quando se fala da ação da técnica sobre o mundo, é muito mais verdade ainda quando se quer agir sobre a sociedade e o meio ambiente. É por isso que não pode haver gestão verdadeiramente formativa e que vise sustentabilidade sem a participação e o cultivo do pensamento.

Quando se fala de gestão formativa, está se falando não só de treinamento, ensino ou aprendizagem, mas também, e fundamentalmente, de formação. Isto quer dizer que integrantes do mundo da produção, quando precisam passar por instâncias de educação, não o fazem apenas para aprender ou para serem ensinados, mas também para vivenciar um processo de formação. Muitas vezes, só se vê o sistema-empresa como lugar de produzir mais, gastando menos, é aí que se cai no tecnicismo, na falsa ideia de habilitação profissional. Mas não há qualificação⁹⁷, profissionalização, se não houver simultaneamente formação. Só o conhecimento técnico-científico não é capaz de formar pessoas. É preciso recorrer à modalidade do conhecimento filosófico, que é onde se desenvolve uma visão mais abrangente do que é comumente expressado como conhecer. Assim, se a técnica e o conhecimento científico auxiliam no entendimento, é a filosofia que ajuda na compreensão, ou seja, situa o gestor no conjunto de sentidos que norteiam suas decisões, isto é, no sentido de sua formação. Desse modo, sendo a filosofia subsídio imprescindível para se pensar a gestão, ela pode e deve estar presente desde o momento em que o gestor comece a pôr seu pensamento em ação no seio do sistema-empresa.

Esta segunda parte é uma revisão das principais propostas contemporâneas sobre a gestão. Ela apresenta, em duas seções, o sempre aberto pensamento em ação, sua capacidade de questionar a gestão, mas problematizá-la, o que significa sua construção, desconstrução ou reconstrução⁹⁸. Na primeira seção, quatro capítulos, quatro temas: pensar a gestão, tempo e espaço na gestão, lei limite da natureza e, gestão da sustentabilidade. Os três capítulos da segunda seção formam o referencial teórico da teoria da estruturação.

⁹⁷ **Qualificação** – entendida simplesmente como o ato e efeito de qualificar-se; logo, trata-se da formação dos sujeitos (conforme dicionários). Já o termo atribuição do cargo refere-se às especificações definidas no projeto dos sistemas de produção/suporte; logo, uma escolha técnica (conforme manuais e normas ISO).

⁹⁸ **Reconstrução** – significa “(...) que uma teoria é desmontada e recomposta de novo, a fim de melhor atingir a meta que ela própria se fixou: esse é o modo normal (...) de se comportar diante de uma teoria que, sob diversos aspectos, carece de revisão, mas cujo potencial de estímulo não chegou ainda a se esgotar”. (HABERMAS, 1986:26).

V.a PRIMEIRA SEÇÃO – NEXOS DA GESTÃO

A espiral do pensamento em ação tem seu início num ponto mais elevado e intenso no ato de se pensar a gestão, e logo após, desce até um estágio intermediário, mais extenso do que intenso, àquele de se pensar com teorias. Agora, antes de descer para o nível de entendimento, este movimento, longe de se acabar ou estar pronto para seu fechamento, busca diferentes nexos da gestão.

A gestão é um pensamento que se dobra sobre si mesmo; nele, o gestor age a partir de decisões pensadas. Pensar a gestão passa pela noção de pós-historicidade, pelo vetor espaço-velocidade, pela temática da técnica e sua essência, pela relação entre gestão e *humanitas*, pela noção de informação, tanto em seu sentido ordinário, comum, como em seu sentido extraordinário como casa da gestão e morada do gestor. Mais ainda, não se pode pensar a gestão sem o fenômeno da gestão.

Em toda a sua dimensão, a gestão é a investigação que descobre fatos tão positivos como os habituais na exploração científica. Sua fecundidade revela-se quando se propõe a definir com maior clareza a diferença entre modernização e modernismo. Este é um problema estético e o caminho mais curto até ele parte de um fenômeno sociológico: a popularidade do consumismo. Todo o consumo diversificado em massa é popular, não por acaso ou acidente, mas em virtude do incentivo à pulsão do gasto fomentada pelo mercado através da tecnologia da informação. O contraste entre fordismo e pós-fordismo é a tecnologia da informação, que revolucionou o tempo e o espaço.

A partir da tecnologia da informação surgiram novas práticas espaciais e temporais; gerou-se um novo nexo entre dinheiro, tempo e espaço. O tempo de giro do capital alterou a organização espacial, a espacialização do tempo e a temporalização do espaço mexeram com o indivíduo, tudo isso numa compressão tempo-espaço jamais vista, na qual, o pós-fordismo passou a ser, por excelência, o estilo popular atual; nele tudo é produzido diversificadamente em massa. Primogênito da acumulação flexível do capital, o modelo estético de gestão sempre foi tratado com mimo pela elite. Em contrapartida, a gestão tem a massa contra si. Ela é mais que impopular, é antipopular – ninguém gosta de ser gerenciado, coagido ou controlado. Uma atividade qualquer por ela criada ou realizada produz nas pessoas um curioso efeito sociológico, dividido em duas porções: uma minoritária, formada por reduzido número de pessoas que lhe são favoráveis; outra majoritária, que lhe é hostil. Deixando de lado a fauna equívoca de esnobes, a gestão atua, pois, como um poder social que cria grupos antagônicos, que os separa no amontoado informe da multidão de duas diferentes castas de homens. Qual é o princípio diferenciador dessas castas? A resposta mais imediata é que a gestão não agrada a maioria das pessoas e sim a minoria. O que acontece é que a maioria, a massa, não a entende. Ocorre, assim, uma divisão do mundo da produção em duas classes de homens: os que entendem a gestão e os que não a entendem. Para se aproximar as duas classes é preciso pensar a gestão. Mas que gestão? A gestão da sustentabilidade.

5. PENSAR A GESTÃO

Há muito tempo o pensar se tornou filosofia. Pensar é um atuar que ultrapassa toda a práxis. O pensamento não supera o operar e produzir nem pela magnitude nem pelas consequências de sua eficiência, mas pela pouca monta de seu consumir, desprovido de efeito e sucesso. É dessa forma que pensar a gestão é absolutamente conceitual. Pensá-la segue a trilha histórica da filosofia e da ciência.

Para os filósofos foi através da filosofia que nasceu a ciência e se encobriu o pensar, então o pensar esqueceu-se de pensar e passou a confiar na estabilidade da técnica, entregando-se à massificação, auxiliando em planejamentos, organização de planos e atividades, indicando preceitos e regras. Desde então, a filosofia sente, constantemente, a necessidade de justificar sua existência diante das ciências. E crê fazê-lo, da forma mais segura, elevando-se à condição de ciência.

Sob o ponto de vista da ciência, historicamente toda ciência estava inclusa no âmbito designado pela filosofia. Toda ciência é um resíduo de um processo histórico de desintegração filosófica. Ou seja, a história eliminou do continente filosófico as ciências particulares; o que restou é filosofia. Assim, uma ciência deixa a filosofia ao se constituir em província especializada, em algum setor da realidade; ela renuncia a considerar seu objeto de um ponto de vista universal e de totalidade⁹⁹.

Sob os dois pontos de vista não há oposição ou contradição entre verdade (*alétheia*) e esquecimento (*léthe*). Não há, pois, de um lado a verdade e do outro o encobrimento desta, mas uma zona intermediária desenvolvida entre esses dois pólos. Nessa zona, a verdade desvelada se desloca progressivamente em direção à outra verdade, velada e oculta. Nesse deslocamento, esqueceu-se de pensar. É preciso inverter esse processo.

Pensar a gestão principia com duas dinâmicas. Na primeira, há um movimento de recuo do pensamento que caminha até que gestor e gestão se tornem vizinhos. É a essência do pensamento originário, ou simplesmente gestão originária. Esse é um movimento reverso de apropriação do real, uma espécie de cambalhota existencial, não metafísica, que aponta para uma nova leitura da questão da gestão. A segunda é circular. Nela, há o caminhar descendente do pensar até o conhecer e deste até o entendimento. Essa circularidade é o esforço do

⁹⁹ Por exemplo, no século XVIII, o livro em que Isaac Newton expôs a teoria da gravitação universal, que atualmente seria um livro de física, levou por título *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*, ou seja, *Princípios matemáticos da filosofia natural*. Isto quer dizer que na época de Newton, a palavra ‘filosofia’ significava ainda o mesmo que na Idade Média ou na época de Aristóteles: a ciência total das coisas.

abandono do pensar em favor do conhecer. Menos pensamento, mais conhecimento; menos gnosiologia, mais epistemologia. O pensamento desce à proximidade do conhecimento. Conhecer passou a ser uma relação do pensamento com o comportamento teórico e da práxis.

5.1. Topologia da gestão

A realidade é exposta como um mundo da produção culturalista, mundo que exige um solo para a gestão. É da centralidade da gestão que vem a premência de se estabelecer conexões e ressonâncias de um domínio a outro. É nesse mundo que a gestão se apresenta em movimentos do pensamento que se dobra sobre si mesmo, privilegiando a constituição de espaços. A topologia da gestão constitui uma experiência singular de pensamento e tem como característica elementar propor uma gestão mais como uma geografia do que propriamente como uma história. Topologia da gestão compreende a substituição da noção de compressão tempo-espaço pela noção de espaço-velocidade, corporificada em uma nova forma de fazer e lidar com a história.

É nesse *topos* que gestão e gestor se encontram no fenômeno da gestão. Nesse sentido, se coloca sua hipótese: ao mesmo tempo em que se propõe uma gestão menos como história e mais como geografia, se estabelecem duas dimensões, ou melhor, dois espaços, com duas zonas difusas, de indiscernibilidade, uma genérica – do local ao global – e uma específica – do global ao local. Enquanto o espaço da imagem sem pensamento é exterior, físico, corporal, material e pluralista – *geografia da gestão* – de cunho geográfico, variando de uma pequena localidade até todo o Globo; o espaço da imagem do pensamento é interno, incorporal e racional – *topografia da gestão* – variando numa escala que vai do mais simples dos fenômenos até o plano de imanência da gestão. Na topologia da gestão, o movimento do movimento passa a ser a dimensão do espaço, de um espaço-velocidade.

A topologia da gestão preconiza a criação de espaço para suspender o tempo, ganhar um tempo. Tal espaço é criado para tratar de experiências percebidas como coisas transitórias, como exercícios de transformações e diferenciações, que experienciam a mudança, tanto no tempo cronológico e sincrônico como no tempo sensível e diacrônico, quanto no tempo de uma duração, numa relação de fazer, de viver a mudança numa vivência humana conjunta, numa convivência.

A topologia da gestão (topografia e geografia) tece relevos ou, o que dá no mesmo, define mapas de contornos de situações-contexto, de sistemas-empresa e de seus projetos de

gestão. Uma das formas de se mapear contornos é fugir da ditadura da linha reta. Uma das ferramentas de se mapear contorno é o Teorema de Aproximação Difusa¹⁰⁰ que vai além do uso de sistemas binários (*bit*), utilizando-os combinadamente com sistemas difusos (*fit*). Enquanto nas informações estruturadas e semiestruturadas se aplicam 1s e 0s (sim ou não) e ferramentas estatísticas, nas informações não-estruturadas usa-se a ideia de graus de pertinência, ou mais simplesmente, a noção de “cabe”. A combinação entre a lógica¹⁰¹ binária, métodos estatísticos e lógica difusa é feita a partir de teoremas e axiomas dimensionadores e definidores de regras, próprios da lógica nebulosa.

5.2. Pós-historicidade e o espaço-velocidade

Uma das mais difundidas visões de modernidade é a que a caracteriza como a época da história, em oposição à mentalidade antiga, dominada por uma visão naturalista e cíclica do curso da história. É só na modernidade que, desenvolvida e elaborada em termos puramente mundanos e seculares, a herança hebraico-cristã¹⁰² confere um significado maior à história. Se assim é, contudo, qualquer discurso sobre a pós-modernidade parece ser contraditório. Essa é, precisamente, uma das objeções mais difundidas, contra a própria noção de pós-moderno. Com efeito, dizer que se está num momento posterior com relação à

¹⁰⁰ **Teorema de Aproximação Difusa – TAD** – “diz que um sistema difuso aditivo $D: C \subset R^n \rightarrow R^p$ com um número finito de m regras podem uniformemente aproximar qualquer função contínua ou discretamente mensurável $f: C \subset R^n \rightarrow R^p$ se o domínio C for um conjunto compacto (fechado e discreto). Neste sentido sistemas difusos são densos no espaço de funções contínuas (ou discretamente mensuráveis) tanto quanto os números racionais são densos nos números reais. A parte “se” dos conjuntos difusos $A_j \subset R^n$ pode ter qualquer conjunto de função multivalorada $a_j \subset R^n \rightarrow [0,1]$ e então pode ter qualquer forma. A parte “então” dos conjuntos difusos $B_j \subset R^p$ também pode ser arbitrária, desde que a parte “então” dos conjuntos difusos $b_j \subset R^p \rightarrow [0,1]$ seja integrável. A prova do TAD é construtiva e usa uma cobertura difusa do mosaico de regras $A_j \times B_j \subset R^n \times R^p$ com um conjunto de funções de produto Cartesiano $R_{A_j \rightarrow B_j}(x,y) = a_j(x) b_j(y)$ para o jésimo regra da forma verbal “Se X é A_j então Y é B_j ou $A_j \rightarrow B_j$ ”(…) Um sistema difuso $D: C \subset R^n \rightarrow R^p$ necessita na ordem de k^{n+p-1} regras para aproximar uma função contínua (ou discretamente mensurável) $f: C \subset R^n \rightarrow R^p$ no conjunto compacto (domínio) C . Então o sistema escalar difuso $F: R^n \rightarrow R$ necessita de uma ordem de k^n para aproximar a função escalar aproximadora f . Isto sustenta a aproximação “cega” quando não sabemos ou usamos a forma matemática de f . Então isto leva à ordem escalar k da parte “se” do conjunto difuso para cobrir cada um dos n eixos de inputs”. (KOSKO, 1999:299-301).

¹⁰¹ Há hoje em dia, muitas lógicas de complexidades diferentes quanto ao seu uso. Aqui apenas indicam-se autores e suas obras onde se podem encontrar maiores detalhes sobre lógicas. A *ontologia pluralista* pode ser encontrada nos diversos livros que compõem as obras de Basarab Nicolescu e Edgar Morin. A *ontologia monista* é central no pensamento de Fritjof Capra. É praticamente impossível listar todos os autores e suas obras que se inspiraram no *sistema dialético* hegeliano. A *lógica trivalente* foi desenvolvida em 1944 por Reichenbach e um de seus seguidores é S. Haack. A *lógica paraconsistente* pode ser encontrada nos livros e artigos do brasileiro Newton da Costa. Neste trabalho optou-se pela abordagem transdisciplinar baseada na *lógica difusa*.

¹⁰² **Hebraico-cristã** é a ideia da história como história da salvação, articulada entre criação, pecado, redenção e espera do juízo final.

modernidade e conferir a esse fato um significado de certo modo decisivo pressupõe a aceitação daquilo que caracteriza mais especificamente o ponto de vista da modernidade, a ideia de história, com seus corolários: a noção de progresso e a de superação. Essa objeção, que, sob muitos aspectos, tem a vacuidade e a inconclusividade características dos argumentos puramente formais, indica, todavia, outra dificuldade real: a de identificar um autêntico caráter de mudança de pensamento que se sugere como pós-moderna, em relação às características gerais da modernidade.

As coisas mudam se o pós-moderno se caracterizar não apenas no sentido de novidade com relação ao moderno, mas também como dissolução da categoria do novo, como experiência de fim da história, mais do que como apresentação de uma etapa diferente, mais evoluída ou mais retrógrada, não importa, da própria história. Ora, qualquer forma de catástrofe atômica poderia significar o fim da história: a bomba atômica surgiu do desenvolvimento da técnica moderna que com todas as suas implicações ameaçam o Globo. No entanto, esse catastrofismo disseminado na cultura atual, que apesar de não ser uma atitude imotivada, não é, em absoluto, o sentido aqui investigado de pós-modernidade como fim da história. Fala-se, antes, em fim da historicidade¹⁰³, ao lançarem-se bases de construção de uma imagem de existência nessas novas condições de não-historicidade, ou, melhor ainda, de *pós-historicidade*.

A elaboração teórica dessa imagem é o que se pode conferir de peso e significado ao discurso pós-moderno, vencendo críticas e suspeitas de que, mais uma vez, se trate apenas de uma enésima moda moderna, de uma enésima superação que pretenda legitimar-se unicamente com base no fato de ser mais atual mais nova e; portanto, mais válida em relação a uma visão da história como progresso.

Com isso em mente, provoca-se: um novo tipo de pensamento está se formando, a partir do nexo entre cultura técnica e complexo crescentemente global da mídia dentro do mundo da produção, a partir do qual está emergindo uma concepção de gestão inteiramente nova. Descreve-se esse fenômeno pelo termo topologia da gestão, compreendendo com isso a substituição da noção de compressão tempo-espaço pela noção de espaço-velocidade, corporificada em uma nova forma de fazer e lidar com a história.

¹⁰³ Arnold Gehlen em seu ensaio *A secularização do progresso* (1967) (*Die Säkularisierung des Fortschritts*) foi o primeiro a usar, com o propósito de caracterizar a modernidade tardia, o termo *pós-histoire*. Ele retoma-o do matemático Antoine Augustine Cournot, para descrever o processo de secularização extrema que aponta a *novidade* como valor fundamental na história. Assim, **historicidade** é a qualidade ou condição do que é histórico; conjunto dos fatores que constituem a história de uma pessoa e que condicionam seu comportamento em uma dada situação.

Se na pós-modernidade se viveu na compressão tempo-espaço, na hipertransitoriedade se vive no espaço-velocidade. No dizer do Paul Virilio:

“(...) o que insistimos em chamar de ESPAÇO seria tão-somente a LUZ, uma luz subliminar, para-óptica, em relação à qual o brilho do sol seria apenas uma fase, um reflexo, e isto em uma duração cujo padrão seria menos o *tempo que passa* da história e da cronologia do que o *tempo que se expõe* instantaneamente; o tempo deste instante sem duração, um “tempo de exposição” (...) tempo de um CONTINUUM privado de dimensões físicas, em que o QUANTUM da ação (energética) e o PUNCTUM de observação (cinemática) teriam se tornado subitamente as últimas referências de uma realidade morfológica desaparecida, transferida para o eterno presente de uma relatividade cuja espessura e profundidade topológica e teleológica seriam as deste último *instrumento de medida*, esta velocidade da luz que possui uma direção que é, a um só tempo, sua grandeza e sua dimensão e que se propaga com a mesma velocidade em todos os azimutes”. (VIRILIO, 2008:48-9).

De acordo com Virilio, é a confirmação do fato de que a aceleração e a desaceleração, ou seja, o movimento do movimento são as únicas dimensões verdadeiras do espaço, de um espaço-velocidade, um

“(...) espaço dromosférico¹⁰⁴ que não mais se definiria como *substancial e extensivo*, volume, massa, densidade (maior ou menor), extensão, superfície (mais ou menos longa, alta e larga), mas antes como: *acidental e intensivo*, uma maior ou menor intensidade, mas cuja “grandeza física” (...) seria medida em mudanças de velocidade, uma “mudança” que seria instantaneamente uma mudança de luz e de representação”. (VIRILIO, 2008:81-2).

A velocidade da tecnologia da informação distorce a ordem da percepção normal. O espaço-velocidade é construído com vetores ou, o que dá no mesmo, por trajetórias potenciais ao longo das quais informações podem passar. Em particular, a distribuição instantânea de imagens e informações, a partir virtualmente de qualquer lugar para qualquer outro na superfície do Globo, está baseada numa importante transformação, característica da sociedade em tempos de massiva digitalização.

A relevância dessa linha de argumentação para a gestão e para os estudos da história é óbvia. Antes de mais nada, é evidente que está sendo construída pelo vetor velocidade uma nova relação entre gestão e história. Pensar sempre é experimentar e não interpretar, a experimentação é sempre o atual, o nascente, o novo, o que está em vias de se fazer, só que agora muito mais rápido. A história não é a experimentação, é apenas o conjunto das

¹⁰⁴ **Dromosférico** – “Dromologia vem de dromos, corrida. Portanto a lógica da corrida. Para mim foi a entrada no mundo do equivalente velocidade ao equivalente riqueza”. (VIRILIO, 2008:53).

condições quase negativas que possibilitam a experimentação de algo que escapa à própria história. A experimentação não é histórica e sem a história ela permaneceria indeterminada, incondicionada, ela é da ordem da gestão.

Existe uma inequívoca justificativa para reavaliar história e gestão, suas práticas e a correspondente transdisciplinaridade entre elas. É que não se trata apenas da crescente penetração da técnica no mundo da produção, mas também, de forma mais geral, da importância da mídia e da cultura técnica para a gestão e para formas velozes, efêmeras e cambiantes de fenômenos da gestão, com todos os problemas e possibilidades daí decorrentes. Uma questão relacionada, embora ainda pouco clara e compreendida, é a de um importante deslocamento da história para a geografia. Aquela se faz com o tempo, esta com o espaço, quer seja corporal e geográfico ou incorporeal e topográfico, ou ambos, topológico. Nessa reviravolta interna da pós-modernidade, em que a compressão tempo-espaço, de tão acelerada, transformou o tempo em velocidade e suprimiu quase que totalmente o espaço, a emergência do espaço-velocidade impõe uma reconfiguração da história que deve ser efetuada de acordo com as condições de possibilidades da gestão em tempos de hipertransitoriedade. Tal reconfiguração passa pela noção de diferentes tipos de tempo.

Classicamente, de acordo com o *Kronos*, só o presente existia e somente ele preenchia o tempo. Nele, passado, presente e futuro não eram três dimensões; mas apenas suas dimensões relativas. Se o *Kairós* é o tempo do aqui e agora, embora ainda relacionado com a cronologia, carregando o corte diacrônico, a duração de Bergson é um tempo imanente. Nela, o passado é um presente que já foi e o futuro um presente por vir. Mas é com Deleuze (2007a) que o *Aion* delinea uma fronteira entre as coisas e as proposições: ele traça uma linha reta que é percorrida pelo *instante*, que não para de se deslocar sobre ela e faz falta sempre em seu próprio lugar. Tal instante é o presente, sobre o qual Platão afirma muito bem ser o *atopon*, *atópico*, ou seja, o instante é um presente sem espaço. Enquanto no *Kronos* o presente é, de alguma maneira, corporal e geográfico, ou seja, tem um corpo e um solo que exprime a ação e a criação de qualidades corporais, o *Aion* é o lugar dos acontecimentos incorporais e dos atributos distintos das qualidades. Em outras palavras, o *Kronos* é preenchido de causas, o *Aion* é povoado de efeitos sem preenchê-los; é ilimitado como o futuro e o passado, mas finito como o instante.

Sob um ponto de vista de suas histórias, o fordismo durou de 1900 a 1970 e o pós-fordismo perdura desde então. O primeiro foi e o segundo está sendo engolido pela cronologia do *Kronos* e pela diacronia do *Kairós*. No entanto, neste início do século XXI, um novo

eclipse ronda o pós-fordismo. Com a incrível aceleração e esvanecimento do tempo provocado pela tecnologia da informação, vive-se sob o espectro do espaço-velocidade, num tempo *aionico*, de instante em instante, construindo assim uma duração bergsoniana, contudo, sem preenchê-la.

Se até o início do século XXI pode-se afirmar que houve uma história da gestão, a questão é muito diferente para aqueles que vivem na hipertransitoriedade. Para esses, a desnaturalização ou tecnização do tempo significa que eles não têm qualquer história. Viver a hipertransitoriedade é viver da forma como os esquizofrênicos vivem – num mundo de presentes e desconectados momentos que se chocam, mas que nunca formam uma progressão contínua. Vive-se na pós-historicidade, na qual as experiências anteriores das pessoas mais velhas agem como âncoras que as impedem de entrar plenamente na corrente hipertransitória, uma corrente constituída de contextos agregados e de tempos descontínuos. Os jovens, carentes dessas âncoras e imersos no ciberespaço e na cibercultura, estão em melhor posição para saber, a partir de sua experiência direta, o que significa viver num mundo de simulacros, mas capazes de ver a forma humana como provisória, desumanizada, sem *humanitas*. Não seria errado argumentar que as pessoas que mais sabem o que significa sentir (o que é diferente de conceber ou analisar) a hipertransitoriedade estão na faixa dos 30 anos ou menos. É o fenômeno da tecnocultura, que impregna a atualidade a-histórica, de pós-historicidade, concebida como um espaço distintivo que os jovens, cada vez mais, habitarão como seu ambiente natural, como seu domínio próprio e como espaço de sua soberania.

Tal perspectiva pós-moderna se legitima com base no fato de que, ao se considerar a experiência que se vive na sociedade globalizada, o progresso se torna rotina. Isso quer dizer que as capacidades humanas de dispor tecnicamente da natureza se intensificaram e continuam intensificando-se a tal ponto que, enquanto novos resultados sempre se tornarão alcançáveis, a capacidade de disposição e planejamento os tornará cada vez menos novos. Agora, no consumismo exacerbado, a contínua renovação de roupas, utensílios, carros, celulares e computadores são cabalmente requeridos para a pura e simples sobrevivência do e no mercado. A novidade nada tem de revolucionário e perturbador, ela é o que permite que as coisas prossigam do mesmo modo. Há uma espécie de imobilidade de fundo no mundo técnico, que os escritores de ficção científica representam com frequência como a redução de toda a experiência da realidade a uma experiência de imagens, uma experiência estética. Ou seja, ninguém encontra de verdade ninguém; as pessoas veem tudo em monitores de televisão, que comandam sentadas em suas salas. Tudo isso, corriqueiramente já é também percebido no

silêncio abafado e climatizado em que os computadores operam. O progresso, fomentado pelo desenvolvimento da técnica, que por sua vez é preparada para secularizar a própria noção de progresso, ratifica que este já se tornou rotina.

A banalização do progresso articula-se diferentemente no campo das ciências, mais precisamente, na conexão operativa entre ciências exatas, desenvolvimento técnico, valorização industrial e tecnologia da informação. Tal banalização volta-se também ao campo da cultura. De fato, no primeiro caso, o progresso já se tornou uma espécie de fatalidade. Assim, o novo na ciência, na técnica, na indústria e na informática significa a pura e simples sobrevivência dessas esferas de atividades. De resto, em economia, só se raciocina em termos de taxas de desenvolvimento, não em termos de satisfação de exigências vitais de base, quer sejam sociais ou ambientais. A transformação do progresso em rotina nesses campos descarrega todo o *topos* do novo em outro âmbito, o da cultura. Aqui, contudo, o valor do novo e o *topos* do desenvolvimento sofrem secularização ainda mais radical do que aconteceu na passagem da fé na história da redenção à crença no esteticismo do progresso. De qualquer maneira, seja qual for o motivo, seja na rotinização do progresso, seja no deslocamento do *topos* do novo para o território da cultura, tem-se uma verdadeira dissolução do próprio progresso. De um lado, a dissolução está ligada à banalização, de outro, seguindo o impulso do consumismo, da pulsão do gasto, está o fenômeno da hipertransitoriedade. Os processos são divergentes, efêmeros e voláteis, se deslocam para a periferia dos fatos e das consciências e daí esvaziam-se.

Como a velocidade se tornou hegemônica na representação do tempo, a crise da noção de dimensão, que vem de *dimensus* (medida), surge como a crise do inteiro; o detrimento de um espaço substancial em benefício de um espaço acidental em que as partes, frações ou fragmentos tornam-se essenciais, assim como o instante, ou seja, o que confirma que a duração é feita de instantes sem duração. Assim, compreende-se melhor a importância da redescoberta do espaço. Ao contrário da estética, da *esthesis*, do não medido, a metrologia ou ciência da medida¹⁰⁵ é uma maneira de se ilustrar a história do espaço e seus critérios sucessivos de referência de medidas físicas. De fato, ao longo das ciências foi possível avaliar de uma maneira cada vez mais precisa as distâncias e as extensões. Se as máquinas mudaram, também evoluíram os instrumentos de medida e ambos contribuíram para a constante redefinição do espaço percebido e vivido e, portanto, indiretamente, para a determinação cada

¹⁰⁵ Para as diferentes etapas históricas da **ciência da medida**, o livro *O espaço crítico* (2008) de Paul Virilio.

vez mais rigorosa da imagem do mundo sensível, como por exemplo, pela geografia e pela geometria.

Como avaliar uma ciência pretensamente experimental – a gestão – que elege a técnica com seu vazio radical, sua extrema velocidade, numa mediatização sempre crescente de seus meios? Como um gestor deixa de acreditar nos próprios olhos para crer tão facilmente na representação eletrônica e, sobretudo, no espaço-velocidade da luz? Está-se diante de um obscurantismo de um culto à imagem. No extremo não se fala mais apenas das agruras impostas pela técnica ao tempo e espaço, fala-se também em desrealização do mundo: o espaço teve suas dimensões comprimidas até quase desaparecerem e se tornarem imagens.

Desse modo, aproximar-se de algo no tempo da tecnologia da informação é inversamente afastar e dissipar ao longe o espaço físico. É por isso que é preciso espacializar o tempo e temporalizar o espaço. Para tanto, a gestão requer um solo, uma topologia que pressupõe espaço – uma clareira – onde os espaços são criados ou recriados e a noção de historicidade se restaura.

A experiência pós-moderna da história da gestão é uma experiência estética e não deixa de ser retórica. Isso, contudo, nada tem a ver com a redução dessa experiência a emoções e sentimentos subjetivos, psicológicos, antes leva a reconhecer o vínculo da gestão à razão e a substancialidade de sua historicidade. A alusão ao caráter estético da gestão tem outro sentido: o de chamar a atenção para a irredutibilidade do advento da verdade ao puro e simples reconhecimento e fortalecimento do senso comum, no qual se reconhece uma densidade e um alcance decisivos para qualquer experiência possível não totalmente intimista do verdadeiro. Mas a passagem ao domínio do verdadeiro não é a pura e simples passagem ao senso comum, por maior que seja o significado substancial que se lhe atribui. E, reconhecer na experiência estética o modelo de experiência da verdade também significa aceitar que esta tenha a ver com algo mais do que o puro e simples senso comum. Ela tem a ver com o sentido da gestão de “pôr em verdade”.

Optar por compreender a gestão à luz da história implica em impô-la em um mundo hostil que a renega, dada sua subversão aos códigos vigentes com suas inevitáveis relações de poder. Assim, o que ver, como agir e, sobretudo, como decidir corretamente é um processo de reconstrução. A modernidade materializou o poder da Igreja, a potência do rei e a estratégia do militar. É preciso romper com essa história, reconstruí-la, buscar sua essência. Repensá-la significa determinar relações cabíveis entre sua herança e os anseios atuais. No entanto, cabe

o alerta: essas temáticas e problematizações ainda são muito mais apontadas e ilustradas do que resolvidas.

5.3. Técnica e essência da técnica

Na teoria social, sempre houve um privilégio do tempo. No entanto, com a dissolução da categoria do novo em efemeridade e mutabilidade, ou seja, em hipertransitoriedade, o tempo acelerou e esvaneceu-se. Na topologia da gestão, o *topos* ganha relevo. Enquanto o tempo se alojou no interior do fenômeno da gestão, o espaço é o exterior deste. A acentuação da atenção para com o espaço não pode ser interpretada redutivamente como um afastamento da dimensão da temporalidade. Na compressão tempo-espaço, no aqui do espaço e no agora do tempo, a gestão inaugura sua historicidade e é pensada como instituição de fenômenos da gestão espácio-temporais. É no destino epocal da gestão que se essencializa a história dos gestores: pensar é articular o destino da gestão, e esta se dá num vigor epocal.

O problema é que em toda ciência o pensamento dos cientistas não é, em sua essência, a estrutura na qual eles pensam as referências de subjetividade e objetividade, mas o que eles procuram articular com essa estrutura. Com o pensamento dos estudiosos da administração não é diferente: a partir da estrutura de seu pensamento eles pensam as referências de gestão e decisão, contudo, deveriam pensar em como articular essa estrutura. Trata-se de um desconhecimento que se ignora como tal, por ser já, em si mesmo, um destino epocal do esquecimento da gestão. Simplificando, esses estudiosos desconhecem e ignoram o que desconhecem. É o tipo de desconhecimento que, predominantemente, se impõe como conhecimento, na época da técnica. Tal época se essencializa num período em que a gestão como gestão é nada, por se destinar tanto na objetividade da decisão como na subjetividade do gestor. O gestor só é gestor quando realiza seus atos como sujeito da objetividade. A decisão é tanto mais objetiva quanto mais for controlada e estabelecida em sua objetividade, e quanto mais o gestor for subjetividade. Correlativamente a decisão só é decisão quando afirma sua entidade como objeto da subjetividade. Conclusão: na pós-modernidade a subjetividade ainda é um grande valor. A vigência da correlação de subjetividade e objetividade, que hoje vai atingindo seu momento de saturação, é pensada como época, e esta é o destinar-se da gestão no esquecimento.

Nesse esquecimento moderno, isto é, nas fases do progresso da técnica e da ciência, se derrama a escuridão da noite histórica na qual o gestor, perdendo os fundamentos de seu pensamento originário, erra sem pátria¹⁰⁶, no turbilhão de uma objetividade sempre mais absorvente de subjetividade. A época da técnica e da ciência é o império do gestor apátrida em sua essência. É essa apatridade que opera no vigor da modernização e modernismo atuais, lidas como hipertransitoriedade.

Por exemplo, há muito tempo a questão da sustentabilidade tem sido uma forma de se desconhecer e ignorar o que se desconhece. As épocas fordista e pós-fordista quase sempre desconhecaram o meio ambiente, por conseguinte o seu dar-se, o seu acontecer foi destinado ao esquecimento. Fordistas erraram e pós-fordistas persistem no erro de uma objetividade absorvente de subjetividade. Ambos suscitaram gestores sem pátria.

Isso, contudo, não é nada novo. Já na acirrada época da Primeira Revolução Industrial, Marx havia pensado a alienação¹⁰⁷ como o destinar-se do homem na apatridade. Ao fazer a experiência da alienação, Marx alcançou uma dimensão essencial da história – não é por acaso que a visão marxista da história é superior às restantes destas interpretações. No século XX, Sartre chegou a reconhecer que o histórico tem sua essencialidade no ser, no entanto, seu existencialismo não alcançou uma dimensão em que fosse possível um diálogo fecundo com a gestão como no marxismo. Mas, para isso, é necessário libertar-se de ideias ingênuas sobre o materialismo e das refutações baratas que pretendem atingi-lo. A essência do materialismo não está na afirmação de que tudo é apenas e somente matéria e sim numa determinação metafísica, segundo a qual todo ente aparece como material de trabalho. Hegel (2007) já pensou a essência metafísico-moderna do trabalho como processo que se instaura a si mesmo, da produção incondicionada, isto é, da objetivação do real pelo homem, experimentado como subjetividade. A essência do materialismo se esconde na essência da técnica. Em sua essência, a técnica é um destino – instaurado na história dos problemas gerenciais – da verdade da gestão relegada ao esquecimento.

¹⁰⁶ **Pátria** – pensa-se aqui essa palavra num sentido essencial, não no sentido patriótico nem nacionalista, mas no sentido de história da gestão. Assim, nessa perspectiva, **apatridade** repousa no abandono da gestão em que se encontra a pós-modernidade. Ela é o sinal do esquecimento da gestão, em consequência, a verdade da gestão continua não sendo pensada. É o que se mostra, indiretamente no fato de que o pós-fordismo só considera e só trabalha funcionalidades e objetividades que visam economicidades como utilidade, progresso e lucro.

¹⁰⁷ **Alienação** – filosoficamente alienar-se é se distanciar do mundo para poder encará-lo, causando um “estranhamento”. Para a psiquiatria a loucura é uma forma de alienação. Em teoria da estruturação, estar ou ser alienado é ser um sujeito que simplesmente não enxerga o meio em que vive.

A essência da gestão se esconde na essência da técnica da qual muito se escreve, mas pouco se pensa. Na visão de Heidegger (1995, 2008), em sua essência, a técnica é destino da verdade, instaurada na história como uma figura da verdade. Na visão mundana e cotidiana, a técnica se resume a duas determinações: é um meio para um fim e é uma atividade do homem; ambas as determinações pertencem reciprocamente uma à outra e estão instauradas na história dos problemas gerenciais como instrumentos. Se por um lado, a essência da técnica é desencobrimento, o pensamento revelando a verdade, de outro, a finalidade da técnica é encobrir, alienar e dominar, ou seja, esquecer de pensar. No âmbito da gestão, a construção de instrumentos e ferramentas não é feita somente para melhor organizar seu ambiente, mas para preparar outros ambientes que lhe permitam ultrapassar o ambiente dado. Assim, o sentido da técnica está em reconhecer para além do ambiente atual um ambiente possível que não se desenha apenas por uma finalidade imediata; mas porque ele conduz a cadeia de instrumentos construídos um depois do outro, segundo uma modalidade de gestão – projeto de gestão – que, em todos os pontos da série, permite descobrir outro mundo.

Desse modo, em teoria da estruturação, a técnica é uma etapa marcante, um modo de revelação da história dos problemas gerenciais; ela produz um estranhamento no pensar a gestão, ou seja, ela quer simplificar. Paradoxalmente, nessa simplicidade, o pensamento se torna irreconhecível, só acessível a iniciados. Todavia, ao se familiarizar com o que é simples, ao que não se está habituado, logo surge a suspeita que a gestão sucumbe à arbitrariedade da técnica. O que inquieta, de fato, não é que a gestão se transforme num completo domínio da técnica. Muito preocupante é que o gestor não está preparado para essa radical tecnização. Muito mais preocupante é que ainda não se é capaz de compreender adequadamente por meio do pensamento mediativo, aquilo que atropela a pós-modernidade – a hipertransitoriedade. É que a verdade não é só desencobrimento, mas prática de domínio, esse domínio que o homem sempre teve de exercer sobre a natureza para poder sobreviver. Com a gestão não é diferente. De onde, então, retira o pensar a gestão sua medida e seu critério? Qual é a lei de sua atuação? Das categorias e pressupostos da teoria estética. A forma do fenômeno é mais verdadeira do que investigar o objeto. O pensar a gestão está preso ao advento da transitoriedade, à mudança como fenômeno. O critério fundamental da gestão, seja para pensá-la, conhecê-la ou entendê-la, é a autonomia, que quer (re) humanizar o homem, quer a *humanitas*.

5.4. Gestão e *humanitas*

Na pós-modernidade, por toda parte sai-se do mesmo lugar: a fuga da pessoa humana. Os procedimentos de desumanização são muitos, talvez hoje dominem outros muitos diferentes daqueles que empregou Heidegger em sua *Carta sobre o Humanismo* (1995). No entanto, do mesmo modo que o pós-fordismo pertence a um bloco histórico, todo desdobramento de seu modelo de gestão – o modelo estético de gestão – avança na direção assinalada pelo filósofo alemão: domínio planetário da técnica, a tecnização do homem, o esquecer de pensar, o velamento da verdade e a estetização da gestão. O mito da técnica desumanizante heideggeriano é relido e atualizado: a crise do humanismo na cultura pós-moderna relaciona-se de maneira não acidental à técnica; e é justamente em conexão com ela que quase sempre se fala, hoje, de crise do humanismo; a técnica aparece como a causa de um processo geral de desumanização, que compreende tanto o obscurecimento de ideais humanistas da cultura em favor da formação do homem centrada nas ciências e nas habilidades produtivas racionalmente dirigidas; como, no plano da organização social e política, um processo de acentuada racionalização que deixa entrever as características da sociedade da organização total, descrita e criticada por Adorno e Horkheimer (1985). É precisamente essa conexão entre crise do humanismo e triunfo da civilização técnica que reforça o mito.

Husserl (2006) também ressaltou o fato da crise do humanismo estar ligada à perda da subjetividade humana nos mecanismos da objetividade científica e, mais tarde, tecnológica, embora sua saída dessa crise implicasse na recuperação da função central do sujeito. Neste ponto específico, há um afastamento de Husserl do excessivo subjetivismo e idealismo de sua filosofia. A saída do humanismo não é uma superação, nem uma volta à centralidade do sujeito. Ela parte da convicção que a subjetividade não é algo que se deixa simplesmente para trás. Neste ponto, segue-se Heidegger, insistente na necessidade de se pensar a essência da técnica e que essa essência, por sua vez, não é algo técnico. Ver a técnica em seu nexos com a hipertransitoriedade significa não se deixar impor o mundo que ela plasma como realidade, dotada de características cabais e subjetivas. Mas, para tirar da técnica, das suas produções, das suas leis, do mundo que ela cria é indispensável um sujeito que não se pense mais, por sua vez, como sujeito forte. A solução da crise do pós-fordismo passa por uma “dieta do gestor”, que o torne mais livre, leve e solto, um general que se aproxime mais de um pastor, capaz de escutar o apelo de uma gestão que não se dá mais no tom peremptório

do pós-fordismo; mas que se dissolva, ora presente, ora ausente nos retículos de sistemas-empresa transformados cada vez mais em sensibíllssimos sistemas de informação.

A gestão e o gestor preconizados pela teoria da estruturação podem ser assim ilustrados. Um determinado sistema-empresa está passando por uma terrível crise. Seus trabalhadores estão preocupados. Um consultor externo está averiguando a gravidade do fato. Há ainda outras duas pessoas: um atento consumidor que acompanha tudo pela mídia, e o principal gestor desse sistema. Trabalhadores, consultor, consumidor e gestor presenciam o mesmo fato. Não obstante, esse único e mesmo fato – a crise – se apresenta a cada um deles com aspecto diferente. Tão diferente que trabalhadores e gestor, mesmo sendo um único fato, presenciam dois fatos completamente diferentes. Resulta, pois, que uma mesma realidade se quebra em diferentes níveis, muitas vezes divergentes quanto a pontos de vista distintos. Imediatamente surge a pergunta: qual desses níveis é verdadeiro, autêntico? Qualquer decisão que se tome será arbitrária. Todos esses níveis de realidade são equivalentes; cada um é autêntico para o seu congruente ponto de vista. O meio mais claro de diferenciar esses pontos de vista consiste em medir uma de suas dimensões: a distância em que cada um se encontra do fato comum, da crise.

Nos trabalhadores, essa distância é mínima, quase inexistente; na medida em que não assistem à cena, mas estão dentro dela; não a contemplam, mas a vivem. Já o consultor se encontra um pouco mais afastado. Para ele, trata-se de um caso profissional. Não intervém no fato com a apaixonada e cegadora angústia que inunda a alma dos trabalhadores. No entanto, seu ofício o obriga a interessar-se seriamente pelo que ocorre: nisto leva responsabilidade e talvez ponha em risco o seu prestígio. Portanto, menos íntegro e sentimental que os trabalhadores, o consultor também faz parte do fato. O consumidor, indiferente, não faz outra coisa que olhar de soslaio. Ele está há centenas de quilômetros de distância. Sua atitude é quase que totalmente contemplativa. Nele, chega-se ao máximo de distância e ao mínimo de intervenção. Por último, o gestor, por mais estranho que pareça, deve afastar-se enormemente daquela dolorosa realidade. Tanto se afasta que perde com o fato todo contato sentimental. Ele está ali como o consultor, obrigado por sua profissão, não por espontâneo e humano impulso. Enquanto a profissão do consultor o obriga a intervir, a sua, inicialmente, o obriga precisamente a não fazê-lo: deve limitar-se a pensar a crise. Para ele, o fato é pura cena, mera decisão que logo terá que tomar. Não participa sentimentalmente do que sucede ali, acha-se espiritualmente isento e fora do acontecimento; não o vive, apenas o contempla. Não obstante, contempla-o com preocupação e responsabilidade de ter que decidir o que fazer para tirar o

sistema-empresa da crise. Há, nesta ilustração, uma escala de distâncias que vai da mais pura contemplação para uma realidade total. Enquanto o trabalhador normalmente vive e é afetado por esses fatos, consultores mantém certa distância e consumidores geralmente apenas os contemplam. A atitude do gestor, por sua vez, é de distanciar-se do fato e de seus próprios sentimentos, para assim poder decidir racionalmente. Longe de ir mais ou menos entorpecidamente à gestão, o gestor deve ir contra ela; propor-se decididamente a deformá-la; romper seu aspecto humano, desumanizá-la. Precisa ter menos do humanismo e mais da *humanitas* e resgatar sua humanidade ao mesmo tempo em que se força a tratar com objetos com os quais não cabe tratar humanamente. Ora, se o humanismo é a doutrina que atribui ao homem o papel de sujeito, há aí umnexo entre pós-modernidade, humanismo e técnica. O sujeito, que supostamente deveria defender o homem da desumanização da técnica, é precisamente a raiz dessa desumanização, já que a subjetividade que se define apenas como o sujeito do objeto é função do mundo da positividade, tendendo, ao contrário, irrefreavelmente, a também se tornar objeto de manipulação. O gestor, enquanto sujeito menos forte, mais próximo da resignação do pastor, se distancia e, ao mesmo tempo, está mais próximo da gestão.

A gestão é também a carreira do gestor. Ao mesmo tempo em que nele se revela a pobreza essencial do pastor, revela-se também a autoria do general. Autor vem de *auctor*, aquele que aumenta; os latinos chamavam assim ao general que ganhava para a pátria um novo território. Desse modo, o gestor caminha e busca a si mesmo, e de decisão em decisão, o rastro que deixa atrás de si depois de ter caminhado é matéria inerte, fatos e experiência. Assim, no desenrolar da gestão e no caminhar do gestor, as decisões passam e o que o fica (matéria e fatos) forma bancos de dados com informações estruturadas¹⁰⁸, semiestruturadas¹⁰⁹ e não-estruturadas¹¹⁰ nos sistemas-empresa e experiência acumulada nos gestores. Na carreira do gestor, na sua ocupação que é preocupação, neste presente que é um futuro que chegou a

¹⁰⁸ **Informação estruturada** – formada por dados ou documentos formais digitalizados, catalogados e armazenados em bancos de dados. São dois os seus tipos. *Informação binária* com atributo ausente (0), atributo presente (1). *Informação qualitativa* com atributo ausente (-1), atributo presente (1) e atributo ignorado (0).

¹⁰⁹ **Informação semiestruturada** – formada por dados ou documentos formais que obedecem a alguma regra, norma, equação ou fórmula, normalmente tratadas por probabilidades.

¹¹⁰ **Informação não-estruturada** – formada pela comunicação informal: *e-mails*, telefonemas, conversas, documentos “semicontratuais”. É aquele tipo de informação não paramétrica, mais qualitativa do que quantitativa.

ser, em tudo isso se manifesta a decisão essencialmente como objeto não-independente¹¹¹, que vale e que é belo.

Numa primeira aproximação, o gestor desconhece o mais próximo e se atém ao menos próximo. E, no entanto, é mais próximo do que o mais próximo, e, ao mesmo tempo, mais distante, para o pensamento comum, do que para esse pensamento é o mais distante. E é a própria proximidade: o sentido ou a verdade da gestão. O esquecimento da verdade em favor da avalanche da subjetividade, não pensada em sua essência, tem o sentido da decadência. Essa palavra não significa uma queda no pecado do homem, entendida segundo a filosofia moral, mas ao mesmo tempo tem um sentido secularizado. Decadência designa uma referência essencial do gestor com a gestão dentro da referência da gestão à essência do gestor. O gestor não é o amo e senhor da decisão, ele é apenas seu autor ou pastor. Nessa decadência, o gestor não perde nada, ele ganha por chegar à verdade da gestão. Ganha a pobreza essencial do pastor e a força do general, cuja dignidade consiste em ser convocado pela própria gestão para a guarda e proteção de sua verdade. De fato, em sua essência no plano da história da gestão, o gestor é aquele que mora próximo da gestão, ele é o seu vizinho. Metaforicamente, o território do pastor é a planície e o do general a montanha, próximo do precipício.

A essência do gestor não é apenas a realidade dos sujeitos, que, atuando em conjunto uns com os outros, chegam a si mesmos; diferente disso, ela é vigília, isto é, cuidado com a gestão. Uma vez que, nesse pensamento, se trata de pensar algo muito simples, por isso mesmo difícil para as ciências sociais, para quem pensar é representar, toda dificuldade não está em ter que emaranhar-se em considerações profundas nem formar conceitos intrincados.

¹¹¹ **Objeto não-independente** – é ligado à razão prática: cultura (moral) e arte (beleza). Este objeto tem **valor**, ele vale, ou seja, é não-indiferente. A “não-indiferença” é a essência do valer. Esclarecendo melhor: objetos não-independentes são aqueles que não têm por si mesmos substantividade, que não são, mas que aderem a outro objeto. Husserl (2001) ressalta objetos que necessariamente estão aderidos um ao outro: o espaço e a cor, por exemplo, não são independentes um do outro; não se pode representar o espaço sem cor nem cor sem espaço. Ao aderir à coisa, o valor é “qualidade”. Valores são qualidades de coisas, qualidades irrealis, qualidades alheias à quantidade, ao tempo, ao número e ao espaço. Uma “qualidade irreal” é aquela que se imaginada artificialmente, à parte do objeto que a possuir, é considerada irreal no sentido de que não é uma “*res*”, uma coisa. Valores não se podem demonstrar só mostrá-los, logo, não tem idealidade nem realidade e a maneira de designá-lo é uma maneira negativa, uma qualidade não real, irreal. Como valer é não ser indiferente, isto implica num “ponto de indiferença”, por conseguinte não-indiferença implica em “polaridade”, uma vez que polaridade é fundada em valores que expressam qualidades irrealis, mas objetivas e hierarquizadas. Scheler (1973) esquematicamente assinala um ponto com zero para designar o ponto de indiferença dos valores, seguindo sua polaridade, agrupar-se-ão à direita ou à esquerda deste ponto em valores positivos ou negativos e a maior ou menor distância do zero. Scheler os classifica em valores úteis, vitais, intelectuais ou lógicos, estéticos, éticos e religiosos; quanto mais se afasta do zero mais alto é o valor, ou seja, maior é a indiferença. Neste trabalho, o contexto de objeto não-independente parte de Husserl e é complementado pela noção de valor de Scheler.

A essência do gestor se esconde no regresso que faz o pensamento ingressar num questionamento que provoca experiências e o leva a abandonar as opiniões habituais das ciências sociais contemporâneas.

No contexto gestão e *humanitas*, ao gerenciar algo, o gestor verifica ainda que os objetos que compõe o mundo, no qual está o sistema-empresa, não são indiferentes, antes todos eles têm um acento peculiar que os faz melhores ou piores. Por conseguinte na não-indiferença tanto do entorno como do sistema-empresa o gestor adota uma posição positiva ou negativa, isto é, ele decide. Deste ponto de vista, decidir é ocupar-se, é fazer, é praticar. E decidir-se sobre algo, segue imediatamente ao preocupar-se, ao ocupar-se previamente com o futuro. Na teoria da estruturação, a decisão começa com uma preocupação com o futuro, para depois acabar sendo uma ocupação no presente. A decisão é um objeto não-independente, ela adere a um objeto ideal ou a um objeto real; a decisão é a não-indiferença, em outras palavras, interesse. A decisão não é dada; o gestor (sujeito) se encontra com a decisão (objeto); por conseguinte, ele tem que tomar a decisão, ocupar-se dela e desenvolver atividades para decidir.

Humanitas se dá num espaço, na casa da gestão – a informação –, no lugar onde habita o gestor. Esse *topos* é o lugar da verdade no meio da hipertransitoriedade, cheia de objetividade. Nessa casa, o gestor, este ente privilegiado que se expressa num movimento de dentro para fora – do sistema para o entorno –, se realiza, se comunica e informa. Ele é a possibilidade ôntica da compreensão da gestão e esse *topos*, a gestão originária.

Na tentativa de encontrar o caminho da proximidade da gestão, o gestor tem de aprender primeiro a pensar e a operar no indescritível. Tem que conhecer o extravio do público, como também a impotência do privado. Antes de comunicar ou informar, o gestor deixa-se apelar pela gestão mesmo com o risco de, sob tal apelo, ter pouco ou quase nada a dizer. Somente assim se restituirá à informação a preciosidade de sua essência e ao gestor, a habitação para morar na verdade da gestão. Isto é reconduzir o gestor de volta à sua essência, o que significa torná-lo mais humano, resgatar sua *humanitas*.

Mas, em que consiste a *humanitas* do gestor? Sabe-se apenas que ela repousa em sua essência. A partir de que e como se determina a essência do gestor? A essência do gestor consiste em ser ele mais do que apenas gestor. Esse “mais” não se deve entender aditivamente; ele significa mais originário e, por isso, em sua essência mais essencial: o gestor é na gestão lançado, projetado. Isto é a base da generalidade da teoria da estruturação e, por conseguinte, fundamento específico do projeto de gestão.

Há muito não se pensa, ou mesmo nunca se pensou com profundidade, a essência da decisão, sua possibilidade, seu vigor. A decisão é mais conhecida como a produção de um efeito, cuja efetividade se avalia por sua utilidade. A essência da decisão, no entanto, é o pensamento em ação que nela está em consumir, em conduzir uma coisa à plenitude de sua essência; levá-la a essa plenitude é produzir. Por isso, em sentido próprio, só pode ser consumado o que já é. Ora, o que é, antes de tudo, é a gestão, ela é perene e está sempre presente. O pensamento não se transforma em decisão por dele emanar um efeito ou por vir a ser aplicado, o pensamento age e decide enquanto pensa. Sua decisão, por afetar a referência da gestão ao gestor, é o que há de mais simples e elevado.

Toda produção se funda na gestão e se dirige à objetividade da decisão. O pensamento, ao contrário, se deixa requisitar pelo gestor a fim de proferir-lhe a verdade. Para se aprender a experimentar em sua pureza essa essência do pensar, é preciso libertar-se da interpretação técnica do pensamento. Deve-se descer à pobreza de sua essência prévia, ou seja, à sua simplicidade, à proximidade do gestor da gestão.

Tarefa árdua essa, cujos primórdios remontam até Platão e Aristóteles. Para eles o pensamento é, em si mesmo, uma *tékhne*, o processo de calcular a serviço do fazer e operar. Nesse processo, já se toma o cálculo em função e com vistas à práxis. Por isso, quando considerado em si, o pensamento não é prático. Do mesmo modo, a caracterização do pensamento como *theoria*, e a determinação do conhecimento como atitude teórica já se processam dentro da interpretação técnica do pensar. A própria decisão se dá, como efetiva, no sistema de causa e efeito. A decisão, entendida assim como efetiva, é encontrada através de cálculos e manipulações, bem como, na ciência e na filosofia, através de explicações e fundamentações. A essas cabe também garantir que uma coisa possa ser inexplicável. Com isso, crê-se estar diante de um mistério. Como se já estivesse estabelecido que a verdade da gestão se pudesse edificar sobre causas e razões explicativas ou, o que dá no mesmo, sobre a impossibilidade de sua apreensão.

5.5. Informação: casa da gestão e morada do gestor

O pensamento que se procura expressar e que se pretende alcançar é algo de muito simples; por ser simples, a gestão permanece misteriosa, na proximidade calma de um vigor que não se impõe à força. Essa proximidade se essencializa como informação. Há dois níveis de informação: ordinário e extraordinário. De ordinário, no nível intermediário do

conhecimento, ela é informação no sentido em que é cotidianamente concebida. De extraordinário, no nível superior do pensamento, ela não é meramente informação. Pensa-se informação numa correspondência à essência do gestor, no sentido em que essa última é representada como capacidade de raciocinar, discernir e comunicar. De acordo com essa essência, a informação é a casa da gestão, edificada em sua propriedade pelo gestor e disposta a partir da gestão. Economia e ecologia têm a mesma raiz etimológica – *oîkos* –, que em grego significa casa. Na pós-modernidade, essa casa é a informação tanto econômica, quanto social e ambiental. Ora, se no nível do pensamento a casa dos homens é a Terra onde a economia deveria ser sua gestão eficiente e a ecologia sua gestão duradoura, urge pensar a essência da informação numa contrapartida à gestão e, como tal correspondência, como a morada do gestor. A informação é a habitação¹¹² da gestão; nela o gestor se faz presente na medida em que pertence à verdade, protegendo-a e guardando-a. A gestão clama por sua essência, que se doa, concedendo sua verdade ou, o que dá no mesmo, o dar a si mesmo com a abertura à abertura é a própria gestão. Esclarecendo melhor: o dar a si mesmo da gestão com a abertura é a capacidade de questionar, de problematizar da própria gestão. A abertura quer dizer a capacidade de perguntar pelo fenômeno da gestão e ainda interrogar ou combater a hipertransitoriedade. O que requer um solo e um espaço: a topologia da gestão.

5.6. Fenômeno da gestão

As questões socioambientais são entendidas como uma e a mesma: a questão do fenômeno social e histórico¹¹³. O fenômeno da gestão é qualificado como um desses fenômenos e são produzidos para elucidar¹¹⁴ questões que emergem espontaneamente ou são

¹¹² **Habitação** – exprime a função exercida pela casa, que é dar abrigo, prestar morada.

¹¹³ **Fenômeno social e histórico** – “Quando falamos da história, *quem fala?* É alguém de uma época, de uma sociedade ou de uma classe determinada – em suma, é um ser histórico. Ora, exatamente isso que fundamenta a possibilidade de um conhecimento histórico, é o que impede que este conhecimento possa um dia adquirir o estatuto de um saber totalizado e transparente – já que é, em si mesmo, em sua essência, um fenômeno histórico que exige ser captado e interpretado como tal (...) somente os seres históricos podem colocar o problema do conhecimento da história, pois só eles podem ter a história como objeto da experiência (...) Ter uma experiência da história enquanto ser histórico é ser *na* e *da* história, como também ser *na* e *da* sociedade”. (CASTORIADIS, 2000:46-7).

¹¹⁴ **Elucidar** – no fazer humano “o sujeito “isolado” encara uma tarefa ou uma obra impessoal (...) mesmo quando um autor começa um livro teórico, ele sabe e não sabe o que vai dizer – e sabe ainda menos o que *quererá* dizer. E não é diferente para atividade mais “racional” de todas, a atividade teórica (...) a tentativa de constituir um formalismo, em si mesma, não é absolutamente uma técnica, mas inteiramente um fazer (...) A teoria como tal é um fazer, a tentativa sempre incerta de realizar o projeto de uma elucidação do mundo (...) O momento da elucidação está sempre necessariamente contido no fazer (...) elucidação e transformação do real progridem, na práxis, num condicionamento recíproco (...) Porém, na estrutura lógica que forma o conjunto, a atividade precede a elucidação”. (CASTORIADIS, 2000:92-6).

impostas aos sistemas-empresa e suas organizações do trabalho. O fenômeno da gestão, enquanto fenômeno social, não pode ser pensado dentro de nenhum dos esquemas tradicionais da coexistência, e, enquanto fenômeno histórico, não pode ser pensado dentro de nenhum dos esquemas tradicionais da sucessão. Porque o que se dá em e pela história não é sequência determinada do determinado, mas emergência de alteridade e novidade não trivial. Esta é uma noção inspirada e adaptada do social-histórico de Castoriadis (2000), para quem a emergência do novo aparece com uma intensidade particular por ocasião das transformações que marcam e destacam a existência das sociedades que ele denomina de históricas. Desse modo, é somente a partir da emergência do novo, capturado no acontecer do fenômeno, que se pode pensar a temporalidade e o tempo, ou melhor, a duração e a sucessão, cuja efetividade se encontra na história.

Ao se refletir sobre as distinções do tempo, no cronológico (*Kronos*) o passado produz de si o presente e vai criando o futuro, este é o resultado do passado e do presente, a conclusão do processo começado. O tempo diacrônico (*Kairós*) aquele do aqui e agora, é o momento. O tempo bergsoniano do instante ou da duração (*Aion*) começa pelo futuro para qual o presente seja a realização do futuro, quer dizer, para qual o presente seja a realização do futuro que vem a ser. Este é o tempo do fenômeno da gestão: tempo do instante ou da duração do encontro do gestor com a decisão. A gestão tem de particular que quando foi já não é mais decisão, que quando a decisão passou e está no pretérito, se converte em fato ou matéria solidificada, em ideias já feitas ou ações realizadas; o presente, ao ir sendo, vai consistindo em antecipar, a ser decisão eficiente.

O fenômeno da gestão é uma forma racional de equacionar um problema ou problemas, exprimindo uma visão mais espacial e menos temporal do vivido, isto é, o fenômeno é uma forma de lançar inteligibilidade sobre o mundo da produção. Dessa forma, o fenômeno não é abstrato nem transcendente, mas imanente; parte necessariamente de irritações, ruídos ou emergências em forma de problemas experimentados e vividos na pele pelo gestor, que cria o fenômeno justamente para equacionar um problema concreto. O fenômeno da gestão é da ordem do acontecimento, isto é, embora seja resultado dos corpos e suas ações, de suas misturas, ele próprio não é corpóreo, mas incorporal. Portanto, a lógica do acontecimento, a lógica do fenômeno da gestão, não é a mesma da dos corpos; o tempo dos acontecimentos e dos fenômenos da gestão (*Aion*) não é o mesmo tempo dos corpos (*Kronos*). É a partir de problemas vividos, corpóreos, que se produzem os fenômenos da gestão

incorpóreos (atos do pensamento), mas imanentes aos corpos. Daí concluir que fenômenos da gestão não são materiais, mas possuem uma materialidade em sua criação.

Fruto de formas espaciais, ocorre a topologia da gestão. Esta, ao caracterizar o fenômeno da gestão, justifica-se por tomar direção completamente diferente do pós-fordismo. Ela é uma proposição concebida como a etapa inicial da gestão e, como tal, tem a perspectiva da formação abrangente do gestor. Ora, pode-se falar em três grandes áreas do pensamento formativo, fundamentais em toda gestão, constituídas pelas ciências, pela ética e pela estética.

Formas éticas e estéticas são originárias da cultura e da arte. A palavra estética deriva-se da palavra grega *aisthesis*, que significa sensação e percepção. Assim, ética (valor) e estética (beleza) são condições da razão estrutural para que a decisão seja objeto de conhecimento e de decisão do gestor. Este se põe no espaço e no tempo a conhecer fenômenos para elucidar aquilo que é preciso para por a cognoscibilidade das leis efetivas que regem tais fenômenos, geralmente relações de causa e efeito em mudanças. Os fenômenos da gestão estão cada vez mais rápidos, seus instantes e durações cada vez mais efêmeros. O tempo no fenômeno espacializou-se e se escondeu dentro do próprio fenômeno.

Ciências, ética e estética são três potências do pensamento, na medida em que permitem o exercício da criatividade. Cada uma, à sua maneira, significa um mergulho na transitoriedade e um lampejo de pensamento novo, criativo. De seu mergulho na hipertransitoriedade, o gestor desempenha simultaneamente três papéis: da estética ele traz suas percepções e gostos; da ciência ele estrutura suas ações e toma suas decisões; da ética traz seus valores. Assim, estética, ciência e ética se complementam, cada uma delas permitindo uma experiência distinta do pensamento criativo do gestor.

A gestão pós-fordista se diz científica. Na mesma medida em que possibilita o exercício dessa potência – quando a possibilita, pois na maioria das vezes apenas se tem uma gestão instrumentalizada –, acaba por desprezar as potências da ética e da estética. Esta, por si só, já é uma justificativa pertinente para a presença da teoria da estruturação no mundo da produção: a busca de um equilíbrio entre as potências da ciência, da ética, da estética, de modo que gestores possam ter acesso a essas várias possibilidades de exercício do pensamento criativo, aprendendo a estruturar suas ações (ciência), mas também ter suas percepções e gostos (estética) e seus valores (ética).

Garantir o fenômeno da gestão como expressão de um equilíbrio entre potências do pensamento de estruturar a ação (ciência), do pensamento perceptivo e do gosto (estético) e do pensamento valorativo (ético), significa oportunizar aos gestores uma experiência

possivelmente única com cada uma dessas potências. Gestores dificilmente terão outras oportunidades de encontro com tais experiências; por outro lado, aqueles que se instrumentalizarem demais não terão maiores oportunidades de experimentar as outras potências. Daí a importância da topologia da gestão: ela se constitui numa experiência singular de pensamento, e, se o gestor não se encontrar com ela no fenômeno da gestão, talvez jamais o faça.

O fenômeno da gestão é o instante *aionico* da confluência do gestor com a decisão. Nele, o gestor decide num piscar de olhos, suspende o tempo por um tempo, externaliza o fenômeno, isto é, espacializa o brevíssimo instante ou duração do fenômeno. Dentro da originalidade de se pensar a gestão, o gestor não é um sujeito cuja subjetividade consiste em sujeitar às forças de suas perspectivas técnicas as suas decisões, transformando-as na objetividade de simples objetos. No vigor de sua essencialização, o gestor não deixa de ser o *topos*, em cujo espaço se desdobra a decisão. É ele quem estrutura as decisões e, assim, se essencializa enquanto referência da gestão. A essência da história¹¹⁵ da gestão é a dinâmica dessa estruturação. A história é o destinar-se da gestão no gestor, até chegar à pós-historicidade. Isso quer dizer que é no destinar-se da gestão, ao articular o destino dela, que o homem se torna gestor e que o gestor se constitui como tal. Isso significa: dar lugar ao conjunto das referências de gerir e decidir. Essencialmente, pensar não é, portanto, exercer uma faculdade da consciência, entendida como sujeito. Pensar é articular, é fazer ter lugar, é dar-se, é o acontecer da gestão.

A gestão dobra-se sobre si mesma. Neste destinar é que se dispõem estruturas que articulam possibilidades de referência entre subjetividade e objetividade. E é para destinar-se em estruturas de possibilidades que a gestão não se dispõe, mas se retém como a totalidade de todas as possibilidades. A história dos problemas gerenciais se essencializa, assim, em vicissitudes de destinações e ao mesmo tempo de retenções da gestão como totalidade. O ritmo desse vigor é a essência do tempo, como temporalidade da gestão. Nesta, repousam a continuidade e descontinuidade das épocas históricas. O futuro, o passado e o presente, enquanto momentos do tempo se fundem, sem se confundirem, no vigor do destino da gestão. A presença do passado no presente é a necessidade do futuro. A gestão é uma estrutura que tem a forma do fenômeno; abrange, por conseguinte, não somente a subjetividade, mas

¹¹⁵ **Essência da História** – Heidegger (1995) pensa a essência da história como *destino*. Trata-se de uma palavra que possui três significados fundamentais: estruturar, dispor e enviar. Estes significados articulam o sentido originário de “fazer ter lugar” e, por conseguinte, “dar-se”, “acontecer”, substantivado por Heidegger como “História”.

também a objetividade. No âmbito da subjetividade, os objetos são ideais, implicam em algo e são intemporais, contrários à causalidade e à temporalidade (duração limitada) dos objetos reais que se empurram e se sucedem uns aos outros.

A partir da noção de fenômeno, a gestão não é apenas um conjunto de conhecimentos criados historicamente, mas, sobretudo, uma atividade criativa; na medida em que o gestor, encarnado e vivendo num mundo da produção concreto, enfrenta problemas vitais, mergulha na hipertransitoriedade e busca a criatividade que lhe permita identificar ou criar fenômenos que ajudem a dar uma forma racional ao problema vivido; podendo assim encontrar soluções e tomar decisões. O fenômeno da gestão não é uma entidade metafísica ou um operador lógico, ou uma representação mental, ele é um dispositivo, uma ferramenta, algo que é identificado, inventado, criado ou produzido, a partir de condições dadas, e que opera no âmbito mesmo dessas condições. O fenômeno é um dispositivo que faz pensar, que permite, de novo, pensar. O que significa dizer que o fenômeno não indica, não aponta uma suposta verdade, o que paralisaria o pensamento do gestor; ao contrário, o fenômeno da gestão é justamente aquilo que põe o gestor a pensar. Se o fenômeno é produto, ele é também produtor de novos pensamentos, produtor de novos fenômenos; e, sobretudo, produtor de acontecimentos, na medida em que é o próprio fenômeno que recorta o acontecimento, que o torna possível.

Ao se tomar a gestão como uma atividade de criação de fenômenos, ela é vista como uma espécie de oficina de fenômenos da gestão, um lugar e um local onde eles são experimentados, criados, testados – a topologia da gestão.

6. TEMPO E ESPAÇO NA GESTÃO

Uma característica insólita da topologia da gestão é o fato de ela propor uma gestão mais como uma geografia do que propriamente como uma história. Para ela, o pensamento, não apenas e fundamentalmente do ponto de vista do conteúdo, mas de sua própria forma – estrutura –, em vez de só construir representações, pressupõe eixos e orientações pelos quais a gestão se desenvolve. A exigência de constituição de espaços se deve ao esvanecimento do tempo e da destruição do espaço, isto é, da *acronia* e *atopia*. A conclusão é óbvia: não existe a possibilidade de uma topologia da gestão sem tempo e espaço. Se houvesse uma gestão independente dessas dimensões poder-se-ia tranquilamente abandonar sem problemas as preocupações do mundo da produção e investigar de modo mais direto as propriedades das mudanças no tempo e no espaço através de meios pós-fordistas apropriados. Entretanto, é fundamental a ideia de informação ou, no tocante a isso, o espaço-velocidade não pode ser compreendido independente da ação social. Para tanto, é preciso analisar as dimensões, aspectos e categorias do tempo e do espaço, para em seguida considerar o fato de a gestão estar sempre implicada em práticas sociais – temporais e espaciais. Tratativas do tempo e do espaço permitem enquadrar essas propriedades temporais e espaciais na estrutura dinâmica das concepções históricas do processo de modernização e do modernismo contemporâneo, tão presentes no capitalismo.

6.1. O nexó entre dinheiro, tempo e espaço

A pós-modernidade ainda detém muito do sentido único e objetivo de tempo e espaço da modernidade, com base no qual se contesta a possibilidade de se medir a diversidade de concepções e percepções humanas. Não se defende aqui uma dissolução da distinção subjetivo-objetivo, mas insiste-se no reconhecimento da pluralidade de qualidades objetivas que o tempo e o espaço podem exprimir e o papel das práticas e ações humanas em sua construção, dentre elas fenômenos da gestão. O capitalismo foi, é e continua sendo um modo de produção em que as práticas e processos materiais de reprodução social se encontram em permanente mudança; isso implica que tanto as qualidades objetivas como os sentidos e significados do tempo e do espaço também se modificam. O avanço do conhecimento científico e técnico foi vital para o progresso da produção e consumo no capitalismo; as mudanças no aparato teórico e conceitual, especialmente nas representações

do espaço e do tempo¹¹⁶, têm consequências materiais tanto para a organização da vida cotidiana em sociedade como a vida diária no interior mundo da produção.

É recorrente entre gestores a tirania da linha reta¹¹⁷, que força a organização do trabalho a se ajustar às práticas diárias de sistemas-empresa. Isto não quer dizer que o trabalho seja determinado pela forma espacial construída (produção do espaço físico), porque ele tem o estranho hábito de escapar de sua circunscrição a todo esquema fixo de representação. O conceito de comunidade de trabalho¹¹⁸, como entidade social criada no espaço através do tempo, esconde diferenças radicais de sentido porque os próprios processos de produção da comunidade divergem notavelmente de acordo com as capacidades e interesses dos grupos ou equipes. Assim, ao se planejar a produção, planejadores e projetistas que normalmente tratam das comunidades de trabalho como se fosse algo comparável entre si geram implicações materiais, as quais o trabalho desempenhado pelos trabalhadores destas comunidades tem de responder. Essas implicações, sob a superfície de ideias do senso comum e aparentemente

¹¹⁶ “Essa tendência a privilegiar a espacialização do tempo (ser) em detrimento da aniquilação do espaço por meio do tempo (vir-a-ser) é consistente com boa parte do que o pós-modernismo hoje articula – com os ‘determinismos locais’ de Lyotard, as ‘comunidades interpretativas’ de Fish, as ‘resistências regionais’ de Frampton e as ‘heterotopias’ de Foucault. Ela oferece, como é evidente, múltiplas possibilidades no âmbito das quais uma ‘alteridade’ espacializada pode florescer. O modernismo, visto como um todo, explorou numa variedade de maneiras a dialética de lugar versus espaço, presente versus passado. Celebrando a universalidade e a queda de barreiras espaciais, ele também explorou novos sentidos do espaço e do lugar de formas que reforçavam tacitamente a identidade local. Promovendo vínculos entre o lugar e o sentido social da identidade pessoal e comunitária, essa faceta do modernismo estava fadada, em algum grau, a envolver a estetização da política local, regional ou nacional. Nesse caso, as lealdades ao lugar têm precedência diante das lealdades à classe, espacializando a ação política. No final do processo estão a restauração da noção hegeliana do Estado e a ressurreição da geopolítica. Marx, com efeito, desenvolvera a primazia do lugar ao tempo histórico (e às relações de classe) na teoria social, em parte como uma reação à concepção espacializada de Hegel do ‘Estado ético’ como ponto culminante de uma história tecnológica. A introdução do Estado – uma espacialização – levanta intrigantes interrogações para a teoria social (...) o Estado esmaga o tempo ao reduzir as diferenças e repetições de circularidades (apelidadas de ‘equilíbrio’, ‘retroalimentação’, ‘autorregulação’, etc.). Se esse Estado moderno se impõe – definitivamente – como o centro estável de sociedades e espaços [nacionais], o argumento geopolítico tem de recorrer, como de fato sempre fez, aos valores estéticos em vez de aos sociais, em sua busca de legitimidade”. (HARVEY, 2000:248).

¹¹⁷ **Tirania da linha reta** – governar, na maioria das vezes, é desenhar linhas retas e mantê-las sob a força de leis, normas, regras, procedimentos ou instruções. Numa palavra, heteronomia. A linha reta entre legal e ilegal é extremamente dura porque o Estado é quem a desenha. A linha matemática depende da formalidade da definição. Planejar e gerenciar depende de ambos, da força e da forma. Sistemas-empresa demandam muitas linhas retas e inflexíveis, é a tirania ou ditadura da linearidade, embora o que serve a um sistema-empresa não se aplica a outro. Há, assim, uma flexibilidade exterior entre as linhas retas, mas, uma vez traçadas, a rigidez prevalece. Isso acarreta uma agitação lógica, desembocando numa ambivalência: aqueles com maior poder são os que desenharam as retas, desse modo, a lógica binária tem sempre sido a lógica do poder. O termo *era digital* significa a época da informação baseada em unidades binárias de informação 0 e 1, não e sim.

¹¹⁸ **Comunidade de trabalho** – este conceito extrapola as fronteiras do sistema-empresa, pois abrange relações entre várias instituições, inclusive de diferentes setores, em uma cadeia de valor ou produtiva, envolvendo também universidades, centros tecnológicos, instituições financeiras e governo. Comunidade de trabalho é o grupo de pessoas que prestam seus serviços não só às instituições, mas também às redes ou cadeias produtivas formadas a partir de alianças, parcerias, coalizões, *joint-ventures*, *franchises* e consórcios, formais ou informais.

naturais, de fato naturalizadas, acerca do tempo e do espaço, ocultam territórios de ambiguidades, contradições e conflitos. Estes surgem não apenas de apreciações subjetivas admitidamente diversas, mas de diferentes qualidades materiais objetivas do tempo e do espaço, consideradas relevantes para a gestão em diferentes situações.

É que na pós-modernidade há forças destrutivas em ação, tais como, conflitos de classes, disputas sobre direitos, instabilidades ecológicas, além de pressões populacionais e, sobretudo, um financismo estéril advindo do setor rentista e um consumismo improdutivo espalhados pelo planeta. Essas forças sugerem uma concepção de tempo e espaço inteiramente diferente da que dominou a modernidade. Ou seja, na economia monetária, a intersecção do domínio sobre o dinheiro, o tempo e o espaço forma um nexos substancial de poder social que não se pode ignorar. De um lado, o dinheiro é usado para dominar o próprio tempo e principalmente o tempo e o espaço de outras pessoas. De outro, o domínio do tempo e do espaço pode ser revertido em domínio sobre o dinheiro. Desse modo, quem define as práticas materiais, as formas e os sentidos do dinheiro, do tempo ou do espaço, fixa as regras no mundo da vida e no mundo da produção, por conseguinte a hegemonia política em toda a sociedade depende da capacidade de controlar o contexto da experiência pessoal e social. Com efeito, é visível que práticas e discursos temporais e espaciais bem estabelecidos são plenamente usados e racionalmente trabalhados no e pelo sistema-empresa, e na e pela gestão. No pós-fordismo, as regras do senso comum definem que tempo e espaço são usados para obter e reproduzir atividades a serem distribuídas entre trabalhadores de diferentes níveis e gênero. Mudanças nas qualidades objetivas do espaço e do tempo do mundo da produção (abstrato) e da organização do trabalho (concreto) são efetuadas por meio do modelo estético de gestão.

As relações entre o dinheiro, o tempo e o espaço como fontes interligadas na organização do trabalho apontam para o dinheiro como medida de valor. Por um lado, porém, ao se perguntar o que constitui o valor, verifica-se ser impossível defini-lo sem dizer alguma coisa sobre como é alocado o tempo no âmbito do trabalho. Economizar tempo, em última instância, é a síntese da economia e dos complexos de produção. Por outro lado, a ascensão da moeda, enquanto forma de dinheiro, moldou o significado do tempo de maneiras importantes e específicas. Como o comércio e a troca envolvem movimento espacial, o tempo tomado por esse movimento foi que ensinou o comerciante a vincular os preços, e, portanto, a própria moeda ao tempo de trabalho. Em decorrência, há uma perseguição de objetivos monetários num sentido independente do tempo e do espaço, pois é sempre possível buscar lucro ou

outras formas de vantagem alterando os modos de uso e definição do tempo e do espaço. Essa busca ocorre na forma padrão de circulação do capital, pois a troca de mercadorias envolve a mudança de localização e o movimento espacial, enquanto mais rápida a recuperação do capital posto em circulação, tanto maior o lucro obtido. Esclarecendo melhor, todo complexo de produção envolve organização espacial e vencer barreiras espaciais custa tempo e dinheiro, por conseguinte, a eficiência na organização do espaço e no movimento espacial é uma questão fundamental para os capitalistas. Assim, o tempo de produção, associado com o tempo de circulação de troca, forma o conceito de tempo de giro do capital. A medida de busca do lucro é dividida em duas formas fundamentais: organização espacial e tempo de giro.

6.2. Tempo de giro do capital

Em relação ao tempo de giro, há um incentivo onipresente por parte dos capitalistas para sua aceleração e para fazê-lo de modo a sempre promover tendências sociais na direção de tempos médios de giro mais rápidos: o lucro. Uma das características do capitalismo é o esforço continuado de redução do tempo de giro, acelerando, assim, processos sociais, ao mesmo tempo em que diminui os horizontes temporais da tomada de decisões, não obstante haver algumas barreiras nessas tendências de aceleração do tempo de giro socialmente necessário. Há rigidez na produção e nas competências dos trabalhadores, no capital fixo que deve ser amortizado, nas fricções do mercado, nas reduções pontuais de consumo e nos pontos de estrangulamento de circulação do dinheiro. David Harvey descreve como o capitalismo combate essas barreiras:

“Há toda uma história de inovações técnicas e organizacionais aplicadas à redução dessas barreiras – que envolvem tudo, da produção em linha de montagem (de carros ou de brinquedos a pilha) e da aceleração de processos físicos (fermentação, engenharia genética) à obsolescência planejada no consumo (a mobilização da moda e da publicidade para acelerar a mudança), ao sistema creditício, aos bancos eletrônicos, etc. É nesse contexto que a adaptabilidade e flexibilidade dos trabalhadores se tornam vitais para o desenvolvimento capitalista. Os trabalhadores, em vez de adquirirem uma habilidade para toda a vida, podem esperar ao menos um surto, senão muitos, de desabilitação e reabilitação no curso da vida. A destruição e reconstrução acelerada das habilidades dos trabalhadores foram (...) uma característica central da passagem do fordismo para os modos flexíveis de acumulação”. (HARVEY, 2000:210).

De fato, a aceleração do ritmo dos processos econômicos acarretou uma aceleração na vida social e no trabalho, de uma maneira descontínua, fragmentada e transitória. Parte desse fenômeno é decorrente do fato de investimentos fixos em instalações e equipamentos, bem como em formas de organizar e competências necessárias ao trabalho, não conseguirem ser modificados com facilidade e na velocidade requerida pelo capitalismo. Há o tempo *Kronos*, o tempo de vida cronológico da fábrica, do gestor e do trabalhador, que a implantação de novos sistemas tem de esperar, ou empregar processos de destruição criativa e ou de obsolescência planejada, que se baseiam na desvalorização, destruição ou descontinuidade forçada de ativos antigos para abrir caminhos aos novos. A produção de novos bens a partir desses processos, contudo, não é fácil e gera relutâncias, oposições e frequentes conflitos.

Esses processos de destruição criativa e de obsolescência programada, por mais bem racionalizados que possam ser, ocupam espaços, demandam tempo e dinheiro, por conseguinte implicam em perdas, às quais o capitalismo tem total ojeriza; por isso mesmo, além da relutância natural dos capitalistas nos processos decisórios, são recorrentes oposições de forças sociais a esses processos. Junte-se a esse estado de espírito, o pouco entusiasmo no desenvolvimento de inovações, quando as condições de acumulação do capital são relativamente fáceis; embora em tempos difíceis, de dificuldades econômicas e de intensificação da concorrência, os capitalistas que são negativamente afetados são obrigados a acelerar o giro de seu capital, uma vez que quem é mais capaz de intensificar a produção, a comercialização, os prazos e entrega, tem ou está em melhores condições de sobreviver.

Mesmo havendo uma acirrada competição entre capitalistas, as modernizações que afetam o tempo de giro não são implantadas numa taxa uniforme, mesmo se agudizando e tornando-se evidentes em períodos de crise.

Os usos e significados do espaço e do tempo mudaram na transição da rigidez do fordismo para a flexibilidade do pós-fordismo. Essa transição foi feita por meio da rápida implementação de novos conglomerados e novas tecnologias produtivas, necessárias para a aceleração do tempo de giro do capital, fulcral para a sobrevivência dos sistemas-empresa. Para tanto, foi necessária uma superação da rigidez do fordismo, sendo essa aceleração a solução para seus graves problemas, que desembocaram na crise aberta no início da década de 1970. A intensificação da produção foi alcançada por racionalizações na direção da desintegração vertical, realizada através de terceirizações, transferências de sede e reengenharias que reverteram a tendência fordista de integração vertical. De um lado,

produzindo um curso cada vez mais indireto na produção, de outro, uma crescente centralização financeira.

De fato, houve uma avassaladora desintegração vertical dos processos produtivos e da organização do trabalho, ao mesmo tempo em que houve uma gigantesca verticalização, que já não era pequena, do capital financeiro. Ocorreram, ainda, outras racionalizações da produção e do trabalho, tais como o sistema de entrega *just-in-time*, que reduz estoques e puxa a produção; a produção diversificada de pequenos lotes, os pacotes de *softwares* de sistemas de informações gerenciais, além de análises, mapeamentos e implementações de processos de negócios e desenvolvimento de redes. Para os gestores houve uma formidável intensificação dos processos de trabalho e uma vertiginosa velocidade na desqualificação e requalificação mandatárias ao atendimento de novas necessidades de trabalho. Tudo isso intensificou a produção e reduziu os tempos de giro do capital, num aumento generalizado de ritmo.

Acelerar o tempo de giro do capital para sair de crises e sobreviver é apenas um lado da mesma moeda. O outro é essa aceleração aumentar a efemeridade e a volatilidade na troca e no consumo. Sistemas aperfeiçoados de informação, associados com racionalizações nas técnicas de aquisição e distribuição, isto é, nas técnicas de suprimentos e de logística, possibilitaram a circulação de mercadorias e serviços no mercado num ritmo muito maior e mais intenso. Bancos eletrônicos, cartões de crédito, Internet, passes eletrônicos de ônibus e metrô são exemplos de inovações que aumentaram a rapidez do fluxo de dinheiro. Serviços e mercados financeiros, auxiliados pela tecnologia da informação, também foram acelerados de modo a se fazer operações em tempo real nos mercados globais de ações.

6.3. Organização espacial

Assim como o tempo de giro, a organização espacial eficiente é outra forma de se maximizar o lucro. A experiência do espaço também está sujeita à mudança e é tão onipresente quanto a aceleração do ritmo de processos econômicos. Mas em que medida? A resposta passa tanto pela criação do mercado mundial quanto pelo incentivo em racionalizar a organização espacial em configurações de produção eficientes. Apesar de importante, tal organização confronta múltiplas contradições e encontra inúmeras barreiras. Enquanto o mercado mundial é descrito pela globalização, a organização espacial eficiente pode ser vista como

“(...) organização serial da divisão detalhada do trabalho, sistemas de fábrica e de linha de montagem, divisão territorial do trabalho e aglomeração em grandes cidades (...) redes de circulação (sistemas de transportes e comunicação) e de consumo (formas de uso e de manutenção das residências, organização comunitária, diferenciação residencial, consumo coletivo nas cidades)”. (HARVEY, 2000:212).

Minimizar barreiras espaciais é, quando nada, efetuado por meio da produção de espaços particulares, tais como, estradas de ferro, rodovias, aeroportos, centrais telefônicas e infovias, nos quais transitam inovações tecnológicas como trens, automóveis, aviões a jato, rádio, telefone, televisão e Internet. A racionalização espacial da produção, da circulação e do consumo, num determinado ponto do tempo, também pode não ser, e frequentemente não é, adequada à acumulação do capital num ponto futuro. Em termos de planta instalada, crescer, encolher ou mudar para locais de custos mais baixos ou lucrativos significa alocar altos volumes de recursos financeiros. Ou seja, são necessários vastos investimentos em facilidades físicas que não podem ser levadas para outro lugar e em atividades sociais de base cuja taxa de mudança é extremamente baixa e lenta, como o pano de fundo da cultura técnica de um determinado sistema-empresa local. Em consequência, a intensificação da concorrência e o surgimento ou provocação de crises tendem a acelerar o ritmo de reestruturação espacial e da produção por intermédio da desvalorização seletiva e localizada de ativos. Essas tendências e tensões gerais são altamente impactantes no âmbito do mundo da produção, uma vez que, mudanças no tempo ou na organização espacial, ao modificarem as condições de ganho monetário, não redistribuem o poder no seio do sistema-empresa, ao contrário, concentram-no ainda mais em seus gestores.

O domínio do espaço e a capacidade de influenciar na produção de espaço são fatores concentradores de poder e coerção. Ou seja, investidores e empresários, que estão naturalmente na posição de afetar a distribuição espacial de investimentos em transportes e comunicações e em infraestruturas físicas e sociais, ou na distribuição territorial de forças administrativas, políticas e econômicas, recorrentemente, além de manterem o controle, obtêm recompensas materiais. Assim, influências desse tipo e sobre os modos de representação do espaço, bem como sobre os espaços de representação, são de considerável relevância. Se a representação espacial é uma ameaça geopolítica produzida, por exemplo, com a instalação de uma nova planta ou fábrica numa região gerar degradação social ou ambiental, não só em seu lugar, como no do outro, quem comandar as técnicas de representação obtém considerável vantagem e poder. É a tal historieta de que uma imagem

vale mais que mil palavras, que tem tanta relevância quanto a própria materialidade da organização espacial. É uma regra simples: quem domina o espaço sempre pode controlar a política do lugar, desde que primeiro assuma o controle de algum *topos* para controlar o espaço.

A competição capitalista e a fluidez do capital com relação ao espaço forçam racionalizações geográficas em termos de localização como parte da dinâmica de acumulação. É o caso típico das regiões metropolitanas das grandes capitais, isto é, a suburbanização da indústria e dos serviços, que mina a organização dos trabalhadores, cujos movimentos costumam ser melhores na organização e controle do lugar do que em dominar o espaço. Esse enfraquecimento deliberado de movimentos de trabalhadores visa a minimizar resistências à disciplina inflexível de horários de trabalho, às amplas resistências por parte de pessoas que querem eximir-se de restrições hegemônicas do mesmo modo como outros recusam a disciplina do dinheiro. E, de quando em vez, essas resistências podem tornar-se movimentos de várias espécies – religiosos, sociais, comunitários ou humanitários – que se definem diretamente em termos antagônicos ao poder do dinheiro e das concepções racionalizadas do espaço e do tempo sobre a vida cotidiana e do mundo da produção de algum território.

A modernização controla e organiza o espaço pela pulverização e fragmentação deste, fazendo frente não só a essas resistências, mas também à tensão permanente entre a apropriação de espaços individuais e sociais e o domínio do espaço por meio dos sistemas-empresa e do Estado. O espaço é enxergado como um continente de poder social e a sua reorganização social é efetuada mediante um poder já expresso. Há uma clara oposição entre mercantilismo e liberalismo. No primeiro o Estado é a unidade geográfica relevante, enquanto no segundo a propriedade privada individual é fundamental.

6.4. Compressão tempo-espaço

A sensação de ausência de referenciais concretos de tempo e de lugar dos acontecimentos contribui deliberadamente com o controle social, econômico, político e cultural refletidos em fricções de distância, em espetáculos de encenação, ou seja, em seus simulacros.

No tocante ao espaço, aspectos de práticas espaciais como acessibilidade e distanciamento, domínio e controle do espaço são particularmente relevantes para a compreensão do fenômeno da compressão tempo-espaço. Acessibilidade e distanciamento se

referem explicitamente ao papel da fricção da distância nos assuntos humanos. Ela impõe custos de transação a todo sistema-empresa, isto é, a todos os sistemas, particularmente àqueles baseados na divisão do trabalho, do mercado e da diferenciação social de funções reprodutivas. Dominar e controlar o espaço são os modos como indivíduos ou grupos dominam a organização e a produção do espaço mediante recursos legais ou ilegais, a fim de exercerem maior grau de controle.

No tocante ao tempo, recursos temporais e fricções de distância restringem movimentos diários. É preciso encontrar tempo para comer, dormir, namorar e aprender, e os espaços sociais no geral e principalmente o espaço do mundo da produção sempre encontram restrições de contato específicas de dois ou mais indivíduos para que qualquer transação social seja realizada.

A fricção da distância implica numa forte conexão entre tempo, espaço e velocidade. A equação desta é determinada pela relação entre a distância e o tempo consumido para percorrê-la. A característica desta conexão é a noção de ritmo – maior ou menor – que aponta para processos que revolucionam as qualidades objetivas do espaço e do tempo e, frequentemente, altera de forma radical o modo como se representa o mundo. Na pré-modernidade, a melhor média de velocidade de carruagens e de barcos a vela era de 16 Km/h. Na modernidade, as locomotivas a vapor alcançavam em média 100 Km/h e os barcos a vapor, 57 Km/h; em meados do século XX os aviões tinham velocidades médias entre 480-640 Km/h. Atualmente os jatos de passageiros chegam a 1.100 Km/h. Ora, se houve um encolhimento do mapa-múndi graças às inovações nos transportes, ocorreu, então, uma compressão tempo-espaço, significando, entre outras coisas, dizer que a história do capitalismo é caracterizada pela aceleração do ritmo de vida tanto na sociedade quanto no mundo da produção. Ao mesmo tempo em que se vence e se continua vencendo barreiras espaciais em tal grau, têm-se a forte sensação de que o Globo encolheu e que os horizontes temporais se reduziram a um ponto em que só existe o presente. Dentre inúmeras imagens, talvez a mais corriqueira seja a da aldeia global de interdependências sociais, econômicas e ecológicas, na qual se aprende a lidar com um avassalador sentido de compressão dos mundos espacial e temporal.

Um conceito de espaço infinito permite que o Globo seja percebido como totalidade finita. Essa foi a intenção do cronômetro, que se tornou teoricamente compatível com a sabedoria infinita de Deus, cujo lugar é justamente esse espaço, mediante a atribuição ao tempo de qualidades infinitas análogas às vinculadas com o espaço. Mais concretamente, o

cronômetro foi quem deu força e medida à ideia de flecha do tempo, embora essa vinculação entre tempo e espaço tenha significado a ideia de tempo como vir-a-ser; isto é, um sentido de tempo mais humano que também está contido na ideia da flecha do tempo, separada de seu sentido analítico e científico. Por conseguinte, na pré-modernidade, havia um sentido baseado numa concepção de infinito, preferido por razões religiosas.

A mesma concepção já ocorrera anteriormente, na mitologia e filosofia gregas. A partir dos pré-socráticos houve uma separação dos sentidos de tempo e espaço supostamente racionais e factuais (*episteme*), das concepções mais fluidas (*doxa*) que poderiam surgir a partir de experiências. Essas concepções prefiguraram, na Renascença, de Copérnico a Galileu e ocorreram com Newton. De qualquer maneira, todos eles conceberam o mundo sob a ótica do indivíduo, o que representou uma ameaça à autoridade centralizada e aos dogmas religiosos. Ora, se com estes pensadores a capacidade de representar o que se vê como uma coisa de certo modo verdadeira, em comparação com verdades sobrepostas da mitologia ou religião, então a ligação entre o indivíduo e o que ele vê forneceu o fundamento material eficaz aos princípios cartesianos de racionalidade que foram integrados ao projeto do Iluminismo. De fato, as alterações renascentistas nos conceitos de espaço e de tempo assentaram os alicerces conceituais em muitos aspectos do projeto do Iluminismo. Desse modo, passando o espaço a ser um fato da natureza, a conquista e organização racional do espaço se tornou parte integrante do projeto modernizador. Os pensadores iluministas queriam dominar o futuro por meio de poderes de previsão científica, do planejamento racional e da institucionalização de sistemas racionais de regulação e controle social, visando à construção de uma sociedade nova, mais democrática, mais saudável e mais afluenta.

Nessa maneira secular de organizar o mundo, mapas e cronômetros precisos foram instrumentos essenciais. Os mapas tornaram-se sistemas abstratos e estritamente funcionais para a organização factual de fenômenos no espaço e forneceram recursos de absorção do influxo de informações, novas ou conhecidas, potencializando princípios racionais e materiais passíveis de organizar a distribuição de populações, modos de vida e sistemas políticos por sobre o mapa-múndi. Desse modo, pela diversidade de povos, certa alteridade pode ser então apreciada e analisada a partir de uma segura noção de lugar numa ordem espacial conhecida e de reduzidas ambiguidades. A partir daí foram construídos fortes sentidos de identidades nacionais, locais e pessoais em meio a diferenças geográficas, inteiramente compatíveis com a divisão do trabalho, com o comércio e com outras formas de troca e de condições ambientais distintas. O problema do pensamento iluminista, todavia, não estava na carência de um

conceito do outro, mas no fato de perceber o outro como tendo necessariamente um lugar específico, às vezes restrito, numa ordem espacial concebida, do ponto de vista etnocêntrico, como tendo qualidades funcionais, homogêneas, absolutas e imutáveis, não explicando de maneira alguma as transformações e diferenciações, ou seja, as mudanças. Em outras palavras, o registro do tempo pelo cronômetro, pelo tempo *Kronos*, se revelou totalizante em suas implicações em termos de pensamento em ação. Assim, vista cada vez mais como uma divisão mecânica, determinista e funcional fixada pela oscilação do pêndulo, a flecha do tempo foi considerada linear e progressiva. No dizer de David Harvey:

“O conceito de passado e futuro como elementos vinculados linearmente pelo tique-taque do relógio permitiu o florescimento de toda espécie de concepções científicas e históricas. Em semelhante esquema temporal, era possível ver a retrovisão e a previsão como proposições simétricas, assim como formular um forte sentido de potencialidade de controle do futuro. E mesmo que as escalas temporais geológicas e evolutivas tenham levado muitos anos para serem aceitas, há a sensação de que essas escalas já estavam implícitas na própria aceitação do cronômetro como modo de registrar o tempo. Talvez ainda mais importante tenha sido a significação de tal conceito de tempo universal e homogêneo para concepções de taxa de lucro (retorno do estoque de capital no tempo, disse Adam Smith), da taxa de juro, do salário-hora e de outras magnitudes fundamentais para o processo decisório capitalista. Tudo isso se resume ao fato hoje aceito de que o pensamento iluminista operou nos limites de uma visão “newtoniana” bem mecânica do universo, em que os absolutos presumidos do tempo e do espaço homogêneo formavam continentes limitadores do pensamento e da ação”. (HARVEY, 2000:228-9).

A visão mecanicista do Iluminismo — com suas escalas temporais geológicas e evolutivas e a concepção de tempo universal e homogêneo — de fato formou continentes limitadores para o pensamento em ação, ao tomar a história de uma maneira teleológica. Essa visão funcionalista tomou a sociedade como um todo, como seu ponto de partida, e somente muito raramente tentou explicar em detalhes o exato processo histórico pelos quais instituições sociais coletivas surgiram da interação entre indivíduos. Essa visão de evolução e progresso não visualizou certas dinâmicas que intensificaram a acumulação de conhecimento e tecnologias, e certas normas institucionais e de organizações; por exemplo, diferentes formas de estímulo mútuas — *feedback* positivo — que envolvem diferentes conjuntos de instituições e indivíduos, ou seja, a cultura técnica formada pelos sistemas-empresa e indivíduos que formam suas comunidades, grupos e equipes de trabalho, envolvendo ainda, diferentes espaços em diferentes paisagens urbanas e rurais. A visão mecânica também deu pouca importância aos argumentos e abordagens da Revolução Industrial que poderia ser vista

em termos de estímulos recíprocos entre tecnologias e sistemas-empresa. Os elementos dessa reciprocidade foram manejados para formar um círculo restrito tal que os processos produtivos fossem quase que totalmente automatizados, buscando uma autossustentabilidade em termos produtivos, o máximo possível independente da ação e trabalho humanos. Faltou à modernidade, uma visão menos funcional e mais estrutural, geográfica e informacional; faltou uma topologia da gestão. Esta, com seus elementos dinâmicos – espaço e fluxo de energia, fluxo de matéria orgânica, fluxo de informação e causalidade não-linear –, tem mais a haver com a ecologia do planeta. Talvez tenha faltado uma meditação mais filosófica dos processos históricos que afetaram elementos materiais, como energia, genética e linguagem, num espírito não linear, de três mundos – o geológico, o biológico e o social – que não podem ser enxergados ou entendidos como estágios progressivamente mais sofisticados de uma evolução que culmina na civilização como seu êxito ou troféu máximo.

Vive-se num mundo formado por estruturas, complexas misturas de construções geológicas, biológicas e sociais, que, afinal de contas, nada mais são que acumulações de materiais no tempo e no espaço, moldados e enrijecidos pela história. A questão é como representar essas estruturas. Como todo sistema de representação ou modelo, é em si mesmo uma construção espacial fixa, que converte automaticamente espaços e tempos fluidos e difusos, mas mesmo assim objetivos, do trabalho num esquema fixo. Esse modelo confina o livre fluxo da práxis e da experiência a configurações racionalizadas, realçando claramente a vigilância e controle preconizado nas práticas tanto da modernidade fordista, como da pós-modernidade pós-fordista. Harvey (2000) vislumbra aí uma crítica às qualidades totalizantes do pensamento iluminista e da tirania do olho que vê do indivíduo: o colapso dos conceitos absolutos do Iluminismo – visão totalizante, abstrações ideais do espaço e do tempo, fornecidas pelo mapa, cronômetro e calendário – sob o peso da compressão do tempo e do espaço.

Em retrospecto, as implicações do tempo e do espaço na gestão apontam para a noção de domínio do espaço no sistema-empresa como uma fonte fundamental de poder e autoridade na e sobre a vida cotidiana do trabalhador. As vozes persistentes de Harvey (2000), Bordieu (1977), Gurvich (1964), Berman (2006) e Lefebvre (2000) são unânimes ao apontar o modo como essa forma de autoridade se articula com o controle do tempo e do dinheiro na intersecção do domínio sobre o dinheiro, o tempo e o espaço de um lado e a organização do trabalho de outro; tudo isso formando um nexos substancial de poder social que não se pode dar ao luxo de se ignorar. Domar o tempo e mensurar e medir o espaço são maneiras de

catalisar o uso do conhecimento para obter riqueza, poder e status. De fato, dominar tempo e espaço é um elemento crucial na busca do lucro, em consequência, o dinheiro é também usado para dominar o tempo dos trabalhadores e ditar ritmo ao seu trabalho, flexibilizá-los funcionalmente ou numericamente. Isso é feito pelo domínio das práticas materiais, das formas e sentidos do dinheiro, do tempo e do espaço. De fato, quem detém esse domínio fixa as regras básicas do jogo no mundo da produção.

Todo sistema de produção envolve basicamente dois tipos de organização em função do tempo: a organização espacial e a organização do trabalho. A equação é simples: o tempo de produção (especificidade da organização do trabalho), associado ao tempo de circulação da troca, forma o conceito do tempo de giro do capital e quanto mais rápida a recuperação do capital posto em circulação, tanto maior será o lucro. A aceleração do ritmo do trabalho, ao mesmo tempo em que se vencem barreiras espaciais são características da compressão do tempo-espaço. O conceito de projeto de gestão deriva da variedade e textura de oposições às materializações do dinheiro, do espaço e do tempo em condições de hegemonia do capital. Este projeto é, em última análise, um movimento social bem articulado em seus objetivos que entra numa relação com a comunidade do dinheiro, aliada a um espaço e um tempo racionalizados, num sentido não oposicional, mas com movimentos que têm de enfrentar a questão da organização do trabalho pós-moderna; tudo isso como uma organização necessária do espaço e do tempo apropriada à sua própria reprodução. Genericamente, a teoria da estruturação ao fazê-lo através do projeto de gestão e apesar de manter a tensão, se nivela ao poder dissolutivo do dinheiro, assim como às cambiantes definições de espaço e de tempo que surgem por meio da circulação do capital. Em suma, o capital continua a dominar e o faz, em parte, graças ao domínio superior do espaço e do tempo, mesmo que se veja obrigado a repensar as alteridades e resistências regionais que a sustentabilidade da pós-modernidade exige.

7. LEI LIMITE DA NATUREZA

Salta aos olhos como a degradação ambiental irrompeu nos cenários político, social e econômico mundial como sintoma de uma crise de civilização. A questão ecológica, marcada pelo modelo de modernidade regido sob o predomínio da cientifização e da racionalidade econômica, se fez presente a partir do primado da economia sobre a natureza. Está claro que o crescimento econômico avançou à custa da perda de fertilidade da terra e da desorganização dos ecossistemas, enfrentando a inelutável degradação entrópica de todo o processo produtivo. Essa clareza se manifesta no aquecimento global do planeta, efeito da crescente produção de gases, do efeito estufa e da diminuição da capacidade de absorção de dióxido de carbono pela biosfera, devido ao avanço de desmatamento e da redução ou eliminação de florestas. Em 1903, o Prêmio Nobel de Química de 1921 Frederick Soddy (1877-1956), foi pioneiro na percepção da impossibilidade de se manter um crescimento exponencial da economia, devido, justamente, à existência da lei da entropia¹¹⁹.

Em 1971, Georgescu-Roegen¹²⁰ retomou esse argumento e difundiu pela primeira vez o vínculo entre o processo econômico e a segunda lei da termodinâmica que rege a degradação de matéria e de energia em todo processo produtivo, e, com isso, os limites físicos impostos pela lei da entropia ao crescimento econômico e à expansão da produção. Ele parte da ordem econômica fundada no equilíbrio dos fatores de produção sob o princípio de escassez. Essa ordem foi construindo uma racionalidade que levou à desnaturalização da própria natureza e à insustentabilidade do processo de produção. Aqui fica clara a visão funcional e mecânica que fundamentou a modernidade. A economia emergiu como ciência da classificação racional de recursos escassos e do equilíbrio dos fatores da produção: capital, trabalho, ciência e tecnologia, em que repousa a elevação da produtividade, que se converteu na força produtiva predominante. É aí que a natureza é desnaturalizada, fracionada e mutilada e convertida em recursos naturais discretos, em matérias-primas usadas como simples

¹¹⁹ **Entropia** – teve seu significado probabilístico formal introduzido na investigação econômica associada à teoria da informação de Shannon. Henri Atlan desenvolveu uma teoria da organização, inspirada numa ampliação da teoria de Shannon, o que permitiu solucionar alguns paradoxos lógicos da organização do trabalho, explicando como e em que condições podem-se criar informação a partir do ruído (transitório); em outras palavras, como e em que condições o acaso (mudanças) pode contribuir para criar uma complexidade institucional, em vez de ser apenas um fator de desorganização. Finalmente, a partir de suas noções de *biologia organística* que Ludwig Von Bertalanffy e das ideias de Norbert Weiner sobre cibernética, que o biólogo austríaco desenvolveu a teoria geral de sistemas. Assim, construiu-se o nexos sistêmico entre entropia, controle e informação.

¹²⁰ Nicholas Georgescu-Roegen publicou, em 1971, o livro *A Lei da Entropia e o processo econômico (The entropy law and the economic process)*.

insumos em processos produtivos. O erro foi conceber a natureza como um bem abundante e gratuito, com capacidade de autorregeneração, cuja existência independia do comportamento social e econômico.

A emergência da entropia como lei limite da racionalidade moderna se dá no momento desse eminente colapso da racionalidade econômica no qual o mundo está flutuando em incertezas e na hipertransitoriedade, que parecem ter vencido leis e normas fundadas na natureza e na ética. A pós-modernidade traz à luz toda a dissimulação da estetização política e de seu esteticismo. Para Bordieu (1977), Baudrillard (1986) e Leff (2006), há uma relatividade de signos quando o mundo se converte em realidade e onde o simbólico parece perder sua referencialidade e sua conexão com o real. Para os autores, a realidade atual não coincide com nenhuma fase da lei do valor e todo sistema cambaleia na indeterminação, fazendo com que a realidade seja absorvida por códigos, simulações e dissimulações.

Numa visão baudrillardiana, a sociedade é regida pelo princípio da simulação, que substituiu o velho princípio da realidade; as finalidades desapareceram, a identidade das pessoas é gerada por modelos; não há mais ideologia, não há nada mais além de simulacros. Desse modo, o conceito de entropia enfrenta a racionalidade moderna, surgindo como uma lei limite que a natureza impõe à expansão do processo econômico. Essa lei enfrenta o processo de globalização capitalista totalmente mergulhado na corrente esteticista, recheada de simulacros. Este enfrentamento desvela a causa última da insustentabilidade da racionalidade moderna, dissimulada em contextos e domínios sociais, econômicos e culturais tangíveis e intangíveis nos quais inúmeros simulacros desempenham diferentes papéis. Além do esteticismo político há também uma estetização nos sistemas-empresa, particularmente verificável no simulacro tecnológico do modelo estético de gestão.

Esse modelo é mais uma ferramenta capitalista de exploração econômica do mundo da produção e da natureza. Georgescu-Roegen (1996) afirma que o pecado original da economia deve ser atribuído à visão newtoniana que fundamenta toda a economia moderna desde a sua origem e a acompanha em seus desenvolvimentos, aspectos e aplicações até a pós-modernidade:

“Pois o pecado está ali, mesmo quando vemos o processo econômico exclusivamente a partir do ponto de vista físico (...) A disciplina econômica, na forma em que foi professada de maneira geral até agora, é tão fortemente mecânica como pensamos, via de regra, que é a mecânica clássica (...) A mesma falha foi incorporada à economia por seus fundadores, que, segundo testemunho de Jevons e Walras, não tinham uma aspiração maior que a de criar uma ciência econômica seguindo o padrão exato da mecânica (...) A concepção do processo econômico como uma analogia mecânica dominou

desde então, por completo, o pensamento econômico. Nessa representação, o processo nem induz à mudança qualitativa alguma, nem se vê afetado pela mudança qualitativa do ambiente no qual se encontra ancorado. É um processo isolado, autocontido e a-histórico – um fluxo entre produção e consumo sem saídas e sem entradas, como é pintado pelos livros de textos elementares (...) Em nenhum dos numerosos modelos econômicos existe uma vertente que dê conta da contribuição perene da Natureza”. (GEORGESCU-ROEGEN, 1996:1-2).

Ora, se desde Adam Smith e Ricardo e passando por Marx essa concepção newtoniana manteve-se a mesma, não é errado assumir que a base do desconhecimento da contribuição da natureza ao processo econômico está justamente nessa visão mecanicista. Já em seu estudo sobre a renda, Ricardo entendia que a Terra aparecia como um fator imune a qualquer mudança qualitativa e posteriormente na teoria da produção e reprodução marxista, a natureza que se oferece gratuitamente ao processo econômico não contribui para a formação de valor, ficando desvinculada das condições de produção. Estranha e paradoxalmente a história da economia e de sua obsessão mecanicista seguiu firmemente em frente, mesmo com as revoluções teóricas no campo da física – da termodinâmica estatística, da teoria da relatividade e da mecânica quântica – que derrubaram o dogma mecanicista, tanto nas ciências naturais como na filosofia. Porém, mais paradoxal ainda é o fato de que a termodinâmica surgiu como uma física do valor econômico e, basicamente, ainda pode ser considerada assim. Pelo menos é o que pensa Georgescu-Roegen (1996), para quem a própria lei da entropia emerge como a mais econômica de todas as leis naturais, posto que esta lei é tão somente um aspecto de um fato mais geral, pois, para ele, é à base da economia da vida em todos os níveis.

Para se aplicar a entropia como lei limite da natureza, é preciso compreendê-la. Num primeiro contato, o termo entropia parece esotérico¹²¹, mas tem se popularizado em vários campos de pesquisa. Tome-se como ilustração a conhecida à historietta da escrivainha e das prateleiras entulhadas de livros e documentos. Estes se acham empilhados de qualquer maneira. No entanto, seu dono sabe perfeitamente encontrar, se preciso for, o documento que procura. Ao contrário, quando, por infelicidade, alguém ousa por ordem neles, é possível que o dono se torne incapaz de encontrar o que quer que seja. É evidente, neste caso, que a aparente desordem era uma ordem e vice-versa. A desordem aparente, portanto, oculta uma ordem determinada pelo conhecimento individual de cada um dos documentos e de sua

¹²¹ **Esotérico** – conforme dicionários, ciência, doutrina ou prática na qual certos conhecimentos (relacionados com a ciência, a filosofia e a religião) não podem ou não devem ser vulgarizados, mas comunicados a um pequeno número de iniciados. Caráter de uma obra hermética, enigmática.

possível significação utilitária. Para um segundo observador, aquele que quer por em ordem, essa significação pode ser completamente diferente. Em casos extremos, não tem significação alguma, a não ser que se faça um arranjo de maneira que coincidam, em seu conjunto, com certa ideia *a priori*, com um padrão considerado globalmente ordenado. A partir desse exemplo, é possível se ter uma noção de ordem e desordem, embora o exemplo esteja longe de ser uma questão acadêmica, pois de sua resposta depende a compreensão de um dos grandes princípios físicos, senão único, que rege a evolução dos sistemas naturais, a saber, o segundo princípio da termodinâmica.

7.1. A entropia e os limites do crescimento

Entropia, grosso modo, significa perda de energia. Se um sistema não interage com o entorno, um dos dois está perdendo energia, ou seja, está ocorrendo um processo entrópico. O sistema econômico, enquanto sistema artificial está longe do equilíbrio, embora existam nele características de sistemas termodinamicamente abertos, ou seja, propriedades auto-organizadoras, como consequência de pareamento de fluxos e flutuações aleatórias entre oferta e demanda. É certo que, mesmo um sistema aberto e afastado do equilíbrio entre oferta e demanda, não escapa à degradação entrópica, proveniente tanto do desgaste e dos limites da reciclagem de materiais como da degradação da energia utilizada.

Ora, se existem características termodinâmicas na economia, ela está sujeita à grandeza entropia. Nestes termos, esta grandeza é percebida na racionalidade moderna, mais especificamente no imperativo de se maximizar a produtividade e minimizar perdas. Em sua procura de ordem, controle e eficiência, essa racionalidade desencadeou uma circularidade negativa que levou à degradação da natureza. Nesse sentido, a escassez como princípio que fundamenta a ciência econômica trocou de sinal e adquiriu novo significado. A definição de ordem e desordem, escassez e fartura na natureza, no dizer de Enrique Leff se apresentam como problemas dos limites do crescimento:

“O problema dos limites do crescimento não surge do esgotamento dos recursos naturais (renováveis e não renováveis), nem dos limites da tecnologia para extraí-los e transformá-los; nem sequer dos crescentes custos de geração de recursos energéticos. Os limites da natureza são estabelecidos pela *lei-limite da entropia*, que rege os fenômenos da natureza e conduz o processo irreversível e inelutável da degradação da matéria e da energia no universo. A Terra não escapa dessa lei universal; mas, nesse minúsculo ponto de nossa galáxia, tal processo é acelerado pela imposição de uma racionalidade econômica que incrementa e magnifica a transformação da matéria e da energia de baixa entropia a estados de alta entropia, cuja

manifestação mais clara, na atualidade, é o aquecimento global do planeta”. (LEFF, 2006:175-6).

A partir da corrente de pensamento que entende haver uma lei inelutável de entropia da ordem natural, pela qual é uma questão de tempo o sistema solar atingir sua entropia máxima, Leff (2006) adverte que o acelerado processo econômico está antecipando essa possível morte entrópica do planeta; ele alerta ainda que a acumulação de capital, as taxas de exploração dos recursos e os padrões dominantes de consumo ultrapassaram a capacidade de carga e diluição dos ecossistemas, levando a formas e ritmos sem precedentes de degradação ecológica, de extinção biológica, de erosão de solos e de destruição da biodiversidade.

De fato, a racionalidade moderna revolveu os mecanismos de auto-organização¹²² dos sistemas biológicos que sustentam o equilíbrio ecológico do planeta, dos quais dependem tanto a produtividade primária dos ecossistemas como os processos de regeneração da natureza, contribuindo para a destruição das condições de sustentabilidade da economia. Leff (2006) enfatiza que o mercado é incapaz de atribuir valores econômicos à produtividade da natureza e aos serviços ambientais que correspondam às condições ecológicas para um desenvolvimento sustentável. Ora, se valores econômicos não são comparáveis com valores de equidade social e de diversidades cultural e ambiental, eles podem ser associados e alinhados por uma racionalidade alargada, como a racionalidade estrutural. A racionalidade moderna, por si só, não pode inserir-se nas leis biológicas, nem lhe é possível incorporar os direitos coletivos, os interesses sociais e as normas institucionais para o manejo participativo democrático dos recursos naturais. No dizer de Leff (2006), foi a crise ambiental que apontou a necessidade imperativa de se internalizar as condições ecológicas e culturais para um desenvolvimento sustentável, equitativo e diverso, bem como levou ao questionamento da racionalidade moderna, econômica no seu dizer, prevalecente e à revisão do papel da natureza e suas consequências na economia:

“Hoje em dia, o problema do esgotamento dos recursos naturais não se apresenta apenas em termos das reservas provadas de hidrocarburetos e minerais no planeta. A despetrolização da economia é um imperativo que não se impõe a partir de condições técnicas, econômicas e mesmo políticas

¹²² **Auto-organização** – pressupõe uma unidade definida em termos de suas fronteiras com o ambiente em que está inserida e também faz com que esta unidade não possa ser vista em termos não-sistêmicos. Isto é, a auto-organização é uma unidade discreta: quem se auto-organiza não pode ser um amontoado, ou mesmo uma estrutura que agregue elementos externos. Auto-organização é, ainda, uma percepção de interioridade de algum processo existente e proveniente de componentes pré-existentes. É também uma noção de um processo pelo qual novas formas de organização são espontaneamente geradas sem interferência direta, ou determinante, de elementos externos ao próprio processo. Ou seja, auto-organização não quer dizer que um sistema-empresa, por exemplo, por si só se organize; ele se auto-organiza quando é produzida uma interação entre acionistas, gestores e trabalhadores que se reúnem com ou sem finalidade preestabelecida.

de acesso, apropriação e transformação dos hidrocarburetos, mas sim da crescente produção de entropia (de gases de efeito estufa, de calor) associada à exploração, transformação e consumo de energia fóssil, inclusive a produção de hidrocarburetos sintéticos através da liquefação do carvão ou o uso direto desse elemento, assim como de outras fontes tradicionais de energia (termoelétricas a partir da fissão e fusão atômica, extração de materiais não ferrosos do fundo dos oceanos e energia hidroelétrica)". (LEFF, 2006:176-7).

A necessidade do desenvolvimento sustentável para se recuar e permanecer dentro da lei limite da natureza tem como condição definir contornos para o processo econômico, convertendo-o em argumento adicional para o questionamento de validação da teoria da estruturação. Esta condição limite é o equilíbrio entre necessidade e desejo, entre natureza e cultura. A crescente complexidade e a contínua extensão da sociedade durante séculos atingiram, na era pós-moderna, o limite na escala de exploração da Terra. É nesta era que esse equilíbrio deve ser buscado.

Se de um lado o desejo decorre de uma forma cultural de desperdício de um excedente de libido e de energia, propalado pela regra de ouro e impulsionado pela pulsão do gasto, enquanto expressão de um ser movido por um desejo insaciável, e pelo exuberante desgaste e a irremediável perdição do ser humano, que depende economicamente das travessias de energia por sobre o Globo terrestre; de outro, a noção da entropia como lei limite da natureza permite reconhecer e enfrentar as limitações humanas sociais e fornece um caminho para o desejo de encontrar uma alternativa ao movimento perpétuo do crescimento econômico ilimitado. Nesse sentido, o conceito de entropia mostra-se em sintonia com seu referente, os processos termodinâmicos, além de refletir a crise de identidade entre teoria e práxis econômicas. O conceito de entropia na informação e nos sistemas-empresa auxilia na compreensão do caos, da desordem, da desorganização, da ineficiência, do desperdício de energia útil e da irreversibilidade do tempo em suas aplicações que não às das ciências naturais.

Assim, não só na incerteza e irreversibilidade de processos de desenvolvimento sustentável que o seu sentido é percebido, mas também como lei limite da natureza em face da lei do mercado e da racionalidade moderna, que se manifesta na degradação da energia e no aquecimento global do planeta.

É nessa tensão entre natureza e cultura que a compreensão da insustentabilidade da economia, a partir do incremento inexorável de entropia nos processos de produção e consumo, deve ser entendida e conduzida. O desafio que se apresenta é o de saber se a

produtividade da vida é capaz de equilibrar a degradação entrópica gerada pela racionalidade moderna, a qual, em vez de criar ordem a partir do caos (Prigogine), gera entropia a partir da ordem da natureza, revertendo o princípio de consumo produtivo da natureza em consumo improdutivo, entrópico e insustentável.

Esse desafio passa por uma gigantesca mudança cultural de hábitos humanos. John Maynard Keynes, já em 1936 apostava num sonho em que os homens deveriam uma vez mais valorar os fins sobre os meios e preferir o bem ao útil. Optar pela autonomia é observar dimensões menos materialistas e alicerçar essa lenta e penosa mudança. Compromissos com a qualidade de vida e a solidariedade, lado a lado com a preservação da natureza, devem ser assumidos por indivíduos e comunidades.

Georgescu-Roegen, com sua bioeconomia ou economia ecológica, e Enrique Leff, com sua noção sobre produtividade ecotecnológica, são exemplos de pesquisadores que buscam soluções para esse nivelamento. Existem ainda vários estudos sobre a capacidade ou não do potencial produtivo proveniente da biomassa para responder às necessidades da população humana atual. Estudos sobre o potencial da energia solar e sobre bicompostíveis estão em desenvolvimento para se construir uma economia baseada nos potenciais ecológicos do planeta.

Há um lento e quase imperceptível movimento do desenvolvimento científico em direção a uma gradativa reorientação para incrementar processos de produtividade primária e para transformar seus produtos em valor de uso de baixa entropia¹²³. Nessa perspectiva, buscase um equilíbrio entre natureza e cultura, baseado num crescimento sustentado da economia; recuperar e incrementar a busca de uma produtividade necessária além de otimizar a capacidade de produção de biomassa, tendo em mente que a biosfera apresenta limites ecológicos e termodinâmicos que deverão levar, ao lado de processos demográficos e produtivos, a um equilíbrio dinâmico que conserve o potencial dessa ordem produtiva.

¹²³ **Valor de uso de baixa entropia** – esta noção reconsidera a teoria do valor econômico com base nas leis da natureza. “Uma vez que o processo econômico consiste, materialmente, em uma transformação de baixa entropia em alta entropia, quer dizer, em dejetos [calor], e posto que essa transformação é irreversível, os recursos naturais deveriam representar, necessariamente, uma parte da noção de valor econômico. E porque o processo econômico não é automático, mas sim volitivo, os serviços de todos os agentes, humanos e materiais, também pertencem à mesma faceta dessa noção. Em relação à outra faceta, deveríamos observar que seria totalmente absurdo pensar que o processo econômico existe apenas para produzir dejetos. A conclusão irrefutável é que o produto verdadeiro desse processo é um fluxo imaterial – o desfrute da vida. Esse fluxo constitui a segunda faceta do valor econômico”. (GEORGESCU-ROEGEN, 1996:18).

Sendo assim, é possível prever um cenário em que, mesmo que a população humana chegue a um estado estacionário¹²⁴ no curso do século XXI, enquanto opera a transição da presente ordem econômica insustentável para outra sustentável, ao mesmo tempo promova a apropriação social de bens e serviços socioambientais, na construção de uma racionalidade estrutural para edificar sociedades sustentáveis. Trata-se, pois, da integração da ordem ecológica com a ordem simbólica, isto é entre o potencial ecológico e a significação cultural e da criatividade humana.

A lei limite da natureza lida com amplas questões, sendo preciso delimitar seu percurso. Elaborou-se o cenário acima para inserir a preocupação do desequilíbrio entre necessidade e desejo no contexto da teoria da estruturação, posto que o mesmo deve ser uma ferramenta de conscientização quanto ao excesso de consumo, além das necessidades básicas de sobrevivência com certo nível de conforto; é ainda um alerta contra excessos de luxo e extravagância. Assim, o projeto de gestão deve acrescentar à noção de consumo necessário, a noção de consumo suficiente, respeitando-se assim os limites de segurança da sustentabilidade. Este limite é a relação entre risco ambiental e nível de desenvolvimento. Ou seja, ao se projetar a gestão ou se determinar um sistema-empresa, deve-se ter em mente o equilíbrio entre ganhos de produtividade e degradação do trabalho e da Terra.

7.2. Dilemas pós-modernos

O capitalismo gerou, aparentemente, um novo conjunto de dilemas e problemas sociais, culturais, políticos, econômicos e ambientais. Aparentemente porque não está claro se esses problemas são novos ou se são velhos conhecidos, travestidos numa roupagem e abordagens contemporâneas, somente visíveis devida à própria globalização. Assim, é necessário discutir problemas pertinentes ligados à questão da sustentabilidade inserida no mundo da produção.

Há uma longa história de intervenções, interinfluências e transferências culturais na espinhosa relação entre processos de modernização capitalista e a produção de diversidades culturais, traduzidos em modos de vida distintos, em circunstâncias linguísticas, religiosas, tecnológicas, em modos de produção, de troca e de consumo não-capitalistas e capitalistas. A escala, o grau e os volumes dos fluxos de informações ou deslocamento de milhões de

¹²⁴ **Estado estacionário** – pode ser estado estável ou instável, caracterizado pelo desaparecimento de variações. No caso do equilíbrio estável em um período suficiente de tempo, o sistema aproxima-se tanto quanto possível do estado estacionário, caso contrário o sistema se aproxima de um equilíbrio instável, neste caso ocorrem flutuações periódicas.

pessoas (turistas, trabalhadores, imigrantes), para não mencionar a circulação de artefatos especiais, mercadorias e tecnologias pelo Globo, sugerem uma nova fase de interpenetração cultural, caracterizada pela rapidez e volatilidade, com importantes consequências sobre as formas de pensamento e compreensão. O problema é espinhoso justamente pela abundância de sinais da existência de todo gênero de movimentos prós e contras rumo à homogeneidade da cultura global mediante trocas no e de mercado. Estes movimentos, que variam da propaganda da diversidade cultural como mercadoria a intensas reações culturais à influência homogeneizadora dos mercados globais, e a estridentes afirmações da vontade de ser diferente ou especial, isto é, de ter identidade própria. Não há nada de novo nisso, exceto talvez o fato do mercado global implicar em raros locais adversos a suas influências. A reformulação do mapa das culturas humanas, no Globo, segue um ritmo semelhante: a busca de enraizamento geográfico e as numerosas invenções culturais que ocorrem indicam ser esse um campo dinâmico da atividade humana cuja dinâmica se processa de maneira um tanto imprevisível. É inegável que tudo isso tem sido movido, ainda que em diferentes direções, pelos impulsos do capitalismo.

No que tange ao desequilíbrio entre população e recursos, convive-se há muito tempo com temores disseminados e, por enquanto, episodicamente intensos de um desequilíbrio entre o quantitativo populacional global e a necessidade de recursos não só para a sobrevivência (alimentação, saúde e habitação) como também para garantia de direitos humanos fundamentais (educação, saúde, liberdade, igualdade). De maneira muito simples e simplista, há um crescente temor, principalmente nos ativistas ecológicos, de que a Terra não é capaz de suportar a produção de produtos e serviços que atendam os níveis de consumo norte-americanos ou europeus e estendê-los a todos os seres humanos. Isto é, se cada habitante deste planeta consumir como um americano ou europeu, a Terra não possui os recursos, nem comporta ou suporta tamanha demanda por consumo. Desse modo, tem aumentado a percepção, particularmente a partir da publicação pelo Clube de Roma do relatório *Os Limites do Crescimento* em 1972, do esgotamento da flexibilidade antes conferida pela manutenção de várias fronteiras abertas ao desenvolvimento econômico, à migração, à extração de recursos e à instalação de recursos antipoluição. O rápido aumento populacional global, a escalada do consumo e o conseqüente aumento da poluição e da geração de resíduos, a degradação ambiental e uma modalidade de crescimento econômico muito pródigo, senão inequivocamente destrutiva, com relação ao uso de recursos não-renováveis e renováveis criaram toda uma série de preocupações globais. Adicione-se a isso o

reconhecimento de que amplas consequências ecológicas podem decorrer de atividades de pequena escala, como, por exemplo, o uso de pesticidas, bem como de que a escala ascendente do uso de combustíveis fósseis tem exacerbado as mudanças climáticas, ou então de que a perda de habitat e da biodiversidade tem sofrido aceleração. Está claro que a questão ambiental já assumiu proeminência nas preocupações globais, havendo um traslado das preocupações ambientais tradicionais de uma escala local para uma escala global.

Ar e água limpos, a conservação de florestas e de ecossistemas vitais saudáveis são preocupações globais, embora devam ser tratados localmente.

8. GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Há só uma Terra, mas não um só mundo. Todos os seres vivos dependem da biosfera para conservarem suas vidas. Mesmo assim, cada comunidade, cada país, luta pela sobrevivência e pela prosperidade quase sem levar em consideração o impacto que causa sobre os demais. Alguns consomem os recursos da Terra a tal ritmo que provavelmente pouco sobrá para as gerações futuras. Outros, em número muito maior, consomem muito pouco e vivem na perspectiva da fome, da miséria, da doença e da morte prematura. Apesar de inúmeros progressos – por exemplo, em grande parte do mundo, as crianças nascidas hoje podem esperar ter vida mais longa e educação melhor que seus pais –, muito ainda resta a ser feito. Preocupada com a questão do meio ambiente, a ONU criou em 1983 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento¹²⁵. Tomava corpo e forma a questão do desenvolvimento sustentável. O princípio da sustentabilidade emergiu do discurso político e ecológico dentro da globalização econômica como expressão de uma lei limite da natureza diante da modernização capitalista.

Na teoria da estruturação, busca-se esse limite em projetos de gestão através de estudos de maneiras ou formas de transferir estes projetos a outros mais consoantes com os preceitos da sustentabilidade, que surge como critério normativo para a reconstrução da ordem econômica e como condição para a sobrevivência do planeta. Ou seja, sai-se do modelo de gestão estratégica, o modelo estético de gestão, para um modelo que promova de maneira mais consciente o alargamento das atividades e responsabilidades socioambientais nas inúmeras cadeias de valor inseridas no mundo da produção. Esta é uma das formas de gestão não preconizada no pós-fordismo. O projeto de gestão contrapõe-se à estratificação social existente e é colocado para dimensionar a importância das questões socioambientais, em todos os segmentos, nos sistemas-empresa e na condução de suas atividades e negócios. Nasce a gestão da sustentabilidade. Ao mesmo tempo em que se contrapõe à gestão estratégica a complementa, na medida em que tenta acrescer à gestão tecnocrática uma gestão mais ampliada e participativa, senão do berço ao túmulo, pelo menos de portão a portão. Nela, o processo decisório é exercido por meio de critérios multiatributos extraídos da complexidade socioambiental da era hipertransitória.

¹²⁵ *World Business Council for Sustainable Development – WBCSD.*

8.1. Verdade e aparências

A hipertransitoriedade não deixa de ser consequência da concepção antropocêntrica de verdade científica. Esse antropocentrismo é um desdobramento de uma discussão geral que nega a vinculação, ou a possibilidade de vinculação de compromissos relativos às crenças a objetos inteiramente independentes e mais estáveis que o pensamento humano. As concepções do período moderno e pós-moderno atribuíram valor supremo à efetivação do raciocínio matemático e científico; época em que atividades de gestão foram e continuam a ser escolhidas em virtude de serem livres de desejos e opiniões, estáveis ao máximo e direcionadas à verdade científica.

O homem sempre foi dominado pela ideia de que o progresso poderia trazer a eliminação da contingência. A ambição da razão de submeter e dominar a fortuna (*týkhe*) através das ciências (*tékhne*) sempre ofereceu uma reflexão sobre o que significa ser um animal humano, um ser que tenta controlar a natureza, mas que recebe a influência e o efeito dessa mesma natureza. Se por um lado a cientifização, o materialismo, o positivismo ou qualquer outra simplificação considerou que a tarefa da ciência é tornar-se a técnica de salvação da vida pela qual essa aspiração pudesse ser realizada – através da qual, pois, o ser humano poderia fazer progressos decisivos para além da condição humana comum. Por outro lado, cientistas tiveram que manter relações equilibradas com crenças e com discursos humanos. Por ser de importância primordial para qualquer tentativa de compreender a sustentabilidade e os modos de tratá-la, é mais interessante aderir e incorporar esta segunda concepção. Sustentabilidade toma o mesmo caminho da verdade (*alétheia*) em forma de aparências – juízos baseados na experiência. E requer, por conseguinte, transparência.

A concepção que o ser humano escolhe o menor bem apenas como resultado da ignorância está obviamente em desacordo com crenças e dizeres usuais ou, o que dá no mesmo, com as aparências. Todos os seres humanos buscam, por natureza, o entendimento, escreveu Aristóteles na abertura da *Metafísica*. Ele quer dizer que o homem é a única criatura viva que tem experiência do bem e do mal, do justo e do injusto. Esse desejo natural profundo de levar à matéria da vida uma ordem perspicua não se satisfará enquanto ainda houver contradição. Desde que a verdade passou a ser a técnica que funciona, sua lógica pós-moderna assentou-se sobre o relativismo; ela se tornou plural e, na falta de uma verdade universal, para se evitar o pior, se acreditou para não se desacreditar. A indeterminação, salvo em alguns aspectos, parece ser a resposta mais adequada, embora ainda se possa decidir. O ser humano não pôde mais situar-se no discurso da afirmação da verdade, apenas posicionar-se como

enunciador de mais de uma leitura possível. Em termos de gestão, é o pôr da verdade, o que reforça a interpretação da sustentabilidade e a salva da arrogância dos que impõem verdades a golpes de distinção. A verdade positivista não dá conta da totalidade e da complexidade do vivido, percebido e imaginado; o relativizar persiste embora não possa ser enunciado logicamente sem contradição; no eterno fluir e refluir da autoinstituição social, o superado ameaça voltar. As ferramentas de disciplina e controle retornam para defender aqueles que antes eram objetos de sua mira.

Se a verdade está em apuros ou sob ataque, ela precisa ser salva. Isso é certo em dois níveis bastante diversos. Em primeiro lugar, ela corre o risco de se esvanecer inteiramente. No mundo da produção, verdade é fato observado, dados da percepção, fatos admitidos, fatos, observações – quase tudo, exceto aparências, ou seus termos frequentemente equivalentes “o que se acredita” ou “o que se diz”. Em segundo lugar, transparência é fundamental.

Em termos padrões, aparências ocorrem como um braço de uma polaridade, em cujo lado oposto se encontra o real. Elas, assim, são tomadas como testemunhos suficientes da verdade. Há uma natureza verdadeira no entorno do sistema que gosta de se esconder sob maneiras humanas de agir, comunicar e acreditar – revelar, descobrir, ir atrás, ir além –, essas são algumas imagens que norteiam os princípios da teoria da estruturação na busca da verdade: *alétheia* significa aquilo que é revelado, aquilo que é trazido para fora do esconderijo. Quando se declara que um dos objetivos dessa teoria é salvar as aparências e sua verdade, não se está afirmando algo cômodo e aceitável. Vistas contra o pós-fordismo, essas observações têm, antes, um aspecto desafiador. O desafio é encontrar a verdade no interior daquilo que se diz, vê e acredita, e não distante dos caminhos trilhados em direção à sustentabilidade. Um gestor que ordena as aparências e mostra sua verdade demonstra o suficiente para a noção de gestão da sustentabilidade.

Na gestão da sustentabilidade, o gestor normalmente já tem reunidas todas as aparências importantes. Sua próxima tarefa é explicitar as incógnitas ou dilemas com os quais se confronta. Aparências se apresentam em conjuntos confusos, frequentemente com contradições diretas, refletindo desacordos e ambivalências. O primeiro passo deve ser, portanto, trazer à tona as opiniões conflitantes e expô-las claramente, ordenando os argumentos pró e contra cada lado, demonstrando claramente como a adoção de certa posição sobre um tema afetaria as posições da gestão sobre outras. Sem essa tentativa séria de descrever incógnitas, o gestor tenderá a aceitar com demasiada precipitação uma solução que meramente disfarce ou evite o problema. Não é possível se resolver nada se não se vê como se

está limitado; as incógnitas do intelecto demonstram isso a respeito do problema. Pois na medida em que o intelecto se confunde, assim também sua experiência é semelhante à de alguém que está agrilhado: não se pode avançar em nenhuma direção.

Dito isso, a gestão clama por transparência. Mas quais princípios e procedimentos o gestor pode, então, empregar para decidir quais aparências manter e quais descartar, se insta por transparência? Procedimentos variam com a matéria e o problema, o que torna difícil afirmar qualquer coisa esclarecedora nesse nível de generalidade. Primeiramente, nada em que se acredite universalmente é inteiramente descartável. Em segundo lugar, nada do que o gestor precise usar para argumentar, investigar, agir ou decidir pode ser inteiramente descartado. Além disso, o gestor deve se perguntar se na decisão que tem nas mãos compartilha alguma concepção do bom juiz, da pessoa ou das pessoas em quem confia para arbitrar as possíveis disputas. Muito raramente a verdade é uma questão de voto majoritário; com frequência a ideia do juiz competente é mais amplamente compartilhada no mundo da produção, e menos sujeita a discordância, do que a visão individual da matéria com respeito à qual esse juiz deve pronunciar um veredicto. A gestão solicita que o gestor olhe para suas práticas e observe, nos diferentes fenômenos da gestão, em que espécie de juízes ele, de fato, confia. Nela, o juízo sobre em quem e quando confiar parece vir, como as aparências, do gestor. Recorre-se ao gestor porque, de fato, o capitalismo confia em gestores. Essa confiança não precisa ser justificada produzindo outro juiz para certificar o juiz; é suficientemente justificada pelos fatos de que gestores a fazem. O especialista e as razões do capitalismo para escolhê-lo, não estão por trás da práxis; estão no interior dela. E, contudo, esses especialistas ajudam, de fato, a deslindar incógnitas. A importância do especialista se evidencia claramente ao se examinar a informação como casa da gestão, e nela habita um tipo particular de especialista, o gestor.

A hipertransitoriedade em forma de mudanças e pluralidade está em tudo aquilo de que se tem experiência. A teoria da estruturação lida com esta oponente que desafia o princípio de não-contradição¹²⁶. A defesa deste princípio aristotélico como necessário para pensar a gestão é que a contradição é um ponto de partida seguro para se pensar a sustentabilidade. Aparências e verdade não são opostas, tanto que se pode ter a verdade apenas dentro do círculo das aparências, porque somente ali se pode de algum modo, se comunicar, e ao mesmo tempo se referir. Toda gestão, dentre elas a gestão da

¹²⁶ **Princípio da Não-Contradição** – predicados contraditórios não se podem afirmar de um mesmo sujeito ao mesmo tempo. Simplificando: uma coisa não pode ser e não ser ao mesmo tempo.

sustentabilidade, não faz novas descobertas, afastamentos radicais, ou acentuadas mudanças de posição, seja no mercado seja na sociedade. O que ela realmente faz é explicar de que maneira toda concepção radical ou nova deve recomendar-se à atenção dos gestores: demonstrando sua relação com a experiência vivida do mundo da produção e fornecendo evidências de sua capacidade de organizar e expressar traços dessa experiência.

Aprender o mundo e torná-lo compreensível à razão é um desejo humano universal, e parece evidente que a simplificação e a redução são perigos profundos e sempre presentes à sustentabilidade da Terra e do homem. Ao buscar fazer do mundo seu lar, o homem pode facilmente se tornar um estranho nesse lar à medida que o experimenta. Em sua ansiedade por controlar e apreender o incontrolado, o homem pode muito facilmente se tornar distante da vida que originalmente desejava controlar. Ciente da necessidade de pôr a verdade, de usar as aparências de forma transparente, a teoria da estruturação ataca, por serem reducionistas, o hedonismo, o materialismo, o mecanicismo, o positivismo ou alguma outra representação simples, estranha a algum aspecto da vida sustentável que todo ser humano precisa.

8.2. Transparência

Em pleno século XXI, a ética volta à ordem do dia. Não é apenas o domínio tradicional da caridade que se beneficia desse seu novo surto de vitalidade. Agora são as esferas do meio ambiente, das ciências, da mídia, dos sistemas-empresa que estão envolvidas pelos discursos e demandas éticas. Entre as preocupações que norteiam a consciência contemporânea, não há quem conteste a estrutura primordial representada pela preocupação com a natureza. De fato, a época hipertransitória corresponde à ascensão de novas regras morais, centradas na natureza, incluindo-se aí tudo aquilo que já se convencionou denominar de sustentabilidade. Após as conquistas históricas dos direitos humanos, presencia-se o crescimento das reivindicações em favor do direito à qualidade de vida, expressão característica do individualismo pós-moderno. É a cultura ecológica e sua preocupação com as gerações futuras, apesar de para a maior parte das pessoas isso significar tão somente respeitar os espaços verdes e fazer uso de produtos recicláveis, e recusar produtos sintéticos ou andar de bicicleta. A moral ecológica no dia-a-dia é minimalista; não prescreve nenhuma autorrenúncia, nenhum sacrifício maior, somente não desperdiçar, consumir um pouco mais ou um pouco menos; tudo isso regido pela competente batuta do mercado.

Apesar de a mobilização ecológica atual se escorar na proteção da natureza, na gestão equilibrada de ecossistemas, na harmonização entre o desenvolvimento industrial e a defesa do meio ambiente, em nenhuma outra área a operacionalização do utilitarismo foi tão explícita quanto nas estratégias de comunicação de sistemas-empresa. Manuais de bom comportamento, comissões de ética e comunicação institucional, em todo lugar o objetivo é justamente bonificar a imagem institucional, numa época em que o sistema-empresa deve ser chamado a gerir a sustentabilidade como componente essencial de seu capital e de sua marca. No exato momento em que o livre sistema se delineia como horizonte insuperável da economia, eis que se vê compelido a definir, a explicitar por si, os critérios de sua própria legitimidade. Houve um tempo no qual o grande conglomerado podia se considerar um agente econômico homogêneo. Agora, porém, não é destinado exclusivamente à venda de produtos, hoje deve saber gerir sua relação com a opinião pública, conquistar e promover sua própria legitimidade institucional. Atualmente, a legitimidade do sistema-empresa não é mais algo admitido nem contestado, mas construído e vendável.

Junte-se a isso a convicção de que o avanço da comoção ética parece não conhecer limites. Com uma lógica implacável, todas as esferas da vida são arrastadas pela mesma onda: primeiro a natureza, depois as ciências médicas e a mídia, por fim é o próprio mundo da produção que sucumbe aos inesperados encantos de critérios de valores. O universo do sistema-empresa sempre se guiou pelos cálculos da eficiência e da rentabilidade. Agora, porém, sai ao enalço da ética nos negócios. Tal voga surgiu e se inflamou nos Estados Unidos, exercendo uma vertente do pensamento denominada de responsabilidade social corporativa. A partir daí, as ciências humanas (sociais e econômicas) começaram a se preocupar com o desenvolvimento sustentável, embora esse campo de atividade se orientasse pelo sentido da objetividade técnica. De fato, passou-se a frisar a importância dos valores e do imperativo da sustentabilidade no campo das escolhas e do processo de decisão individual. Para Etzioni (1988), o homem não é movido unicamente pela busca do interesse pessoal, assim é preciso levar em conta também a dimensão moral dos comportamentos, reincorporando na análise científica as noções de boa vontade, honestidade, confiança, boa-fé, procedimentos sem os quais nenhuma forma de atividade econômica seria possível.

A hipertransitoriedade é o tempo da empresa cidadã, ciosa do bem público e das causas de interesse geral. Não basta distribuir dividendos aos acionistas; é preciso contribuir também para o bem comum cultural, humanitário e ecológico. Ainda que os índices orçamentários das iniciativas socioambientais sejam largamente inferiores às verbas de que

dispõe a publicidade e propaganda, o objetivo é semelhante: conferir uma alma ao sistema-empresa, inicialmente via lógica da responsabilidade social corporativa e mais recentemente via lógica da responsabilidade socioambiental.

Que ninguém se deixe enganar. As decisões de patrocínio do desenvolvimento sustentável são tomadas com base em critérios de comunicação e não com base em perspectivas de sustentabilidade. Tais critérios e ações decorrentes, embora bem-vindos não são transparentes, na maioria das vezes não passam de ações que visam apenas minimizar contenciosos sociais e ambientais e são comunicados não como uma obrigação do sistema-empresa, mas como uma ação socioambiental de cunho filantrópico da tal da empresa cidadã.

Visando a maior transparência, a sociedade civil reagiu contra esta estetização do desenvolvimento sustentável pressionando sistemas-empresa a prestarem contas de suas ações socioambientais. Dentre as diferentes formas de pressão, uma delas é a norma AA1000, desenvolvida pelo Instituto de Responsabilidade Social e Ética¹²⁷. Num processo em associação com instituições e redes colaboradoras na Austrália, na Europa Continental, na Índia, nos Países Nórdicos, na África do Sul, no Reino Unido e nos Estados Unidos, a AA 1000 foi formulada, segundo seus idealizadores, a partir das melhores práticas em responsabilidade social e ética, auditoria e relato. Tanto que foram identificadas práticas exercidas por seus adeptos e provedores, e a partir da análise de acadêmicos, das organizações da sociedade civil, e de normas de responsabilidade social existentes. Esta é uma norma com modelo dinâmico para um processo de melhoria contínua, não um padrão de desempenho real. Diálogo, comprometimento, engajamento e prestação de contas às partes interessadas formam sua base. Seu principal diferencial está na inclusão das partes interessadas (*stakeholders*¹²⁸) em todos seus passos, visando dar credibilidade à responsabilidade social corporativa do sistema-empresa que a adota.

Isso implica em transparência de informações, de tal forma que a *accountability*¹²⁹ possa exigir maior proatividade e conformidade da gestão junto aos *stakeholders*.

¹²⁷ *Institute of Social and Ethical Accountability – ISEA.*

¹²⁸ **Stakeholders** – são “os agentes que mantêm vínculos com a organização, isto é, os partícipes:

- (1) na frente interna, temos os trabalhadores, gestores e proprietários;
- (2) na frente externa, temos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, credores, concorrentes, mídia, comunidade local, entidades da sociedade civil – sindicatos, associações profissionais, movimentos sociais, clubes de serviços, igrejas”. (SROUR, 2000:41).

¹²⁹ **AccountAbility** – é explicar ou justificar os atos, omissões, riscos e dependências pelos quais se é responsável em relação às partes interessadas (*stakeholders*). Exige-se ainda transparência – fornecer informações às partes interessadas; proatividade – responsabilidade do sistema-empresa pelos seus atos e omissões, incluindo os processos de tomada de decisão; conformidade – obrigação de estar em conformidade com os padrões consensados (práticas, políticas, desempenho e relato).

Aparências em implicam fomentar transparência. E como esta envolve uma diferença criativa em relação à natureza, é através da fruição dela que gestores primeiro tateiam seus caminhos desde a dependência em relação ao ambiente de mercado e à própria natureza até a autonomia da e na decisão. Eles só lançarão seus sistemas-empresa nos caminhos para a verdadeira sustentabilidade, estabelecendo uma ruptura com sua natureza capitalista, quando começarem a preferir a transparência ao esteticismo, e a rejeitarem a verdade utilitarista em favor das aparências, entendidas como juízos baseados na experiência.

É que a gestão da sustentabilidade é a força criativa que ativa a força reativa e um de seus princípios fundamentais é a transparência. Esta traz a reboque a significância da informação, obtida através da garantia da qualidade e acessibilidade. Para que uma informação tenha qualidade é preciso que seja comparável, confiável, tenha relevância, além de ser inteligível. Todo sistema que se diz detentor de gestão da sustentabilidade tem que relatar de forma cristalina seus possíveis contenciosos sociais e ambientais. Se ele, em sua atividade fim, por ventura, for obrigado a degradar o meio ambiente, deve prestar contas à sociedade. O fato é que a maioria das atividades produtivas é sustentável, mas não provém sustentabilidade. Por conseguinte, cabe a todo sistema-empresa deixar claro à sociedade e ao mercado o quanto ele degrada o meio ambiente, declarar suas formas compensatórias, explicitar suas pesquisas que buscam maior grau de sustentabilidade, informar quais produtos e serviços devem ser substituídos, descontinuados, melhorados, o tempo previsto para tal, o aumento ou redução de custos, dentre outras coisas.

Os emblemas brasileiros são suas duas maiores empresas: a Petrobras e a Vale. Uma vez que suas atividades fim são prejudiciais à sustentabilidade da Terra, tanto a estatal do petróleo quanto a gigante da mineração têm, tão somente, gestões ambientais. Ou seja, elas só podem ter gestão sustentável, não gestão da sustentabilidade, pois sua produção não é sustentável. É exatamente por isso que ambas estão, neste momento, buscando alternativas. A Petrobras, por exemplo, deseja ser reconhecida não mais como uma empresa petrolífera, mas de energia. Para tanto, incluiu em seu rol de produtos, por motivos estratégicos de adaptação e conservação, isto é, não só de manutenção, mas também de evolução no mercado, fontes de energia alternativas, como o etanol – a tecnologia brasileira em biocombustível.

No modismo altamente estetizado da gestão sustentável, grandes grupos de praticamente todos os setores econômicos começaram a demonstrar preocupação com a questão socioambiental. O setor financeiro, por exemplo, busca convencer a sociedade da sustentabilidade de suas atividades ao incluir em seu rol de produtos taxas verdes de juros,

isto é, oferece descontos àqueles que executam ações sustentáveis; colocam postos de coleta de materiais potencialmente poluidores; investem parte de seus lucros em ações socioambientais. Infelizmente, tais iniciativas são muito mais de marketing, buscando reforçar marcas, melhorar imagens perante a opinião pública, o que aprimora ainda mais o seu já extremamente lucrativo negócio. O fato é que produtos do setor bancário financiam a comercialização de bens que degradam o meio ambiente e alienam o ser humano. A bola da vez é o financiamento de longo prazo de veículos, o que aumenta a poluição, e por aí vai. Essa é a consequência mais perversa do modelo estético de gestão. Enquanto o pós-fordismo fomenta a gestão de projetos, a teoria da estruturação inverte essa ordem tradicional. Não se trata de determinar a gestão de projetos, e sim criar e conduzir projetos de gestão.

8.3. Gestão sustentável ou gestão da sustentabilidade?

Um modelo é melhor do que nenhum, ou do que um modelo que, visto poder ser formulado matematicamente, é imposto à força à realidade, falsificando-a. Disciplinas como psicologia, sociologia ou antropologia têm seus impactos excedendo, e muito, construções matemáticas, uma vez que estes cobrem apenas aspectos parciais e uma pequena fração de dados empíricos. A história da ciência atesta que a expressão em linguagem ordinária frequentemente precedeu a formulação matemática, isto é, a invenção de um algoritmo. Teorias como as da evolução ou da economia somente mais tarde encontraram formulação matemática, e assim mesmo parcial. É usual se ter primeiro algum modelo não matemático com suas insuficiências, mas exprimindo aspectos anteriormente despercebidos, com a esperança de um futuro desenvolvimento que forneça o adequado algoritmo. A ideia do projeto de gestão conserva seu valor mesmo quando não pode ser formulada matematicamente ou permanece apenas como uma ideia diretriz. Em sociologia, por exemplo, a simples compreensão de que as entidades sociais são sistemas e não somas de átomos sociais, ou que a história consiste em sistemas mal definidos chamados de civilizações que obedecem aos princípios gerais de sistemas, acarreta na reorientação desses campos. Como suporte a tais representações, se faz necessária a definição de pressupostos do projeto de gestão como mecanismos condutores e mantenedores da precária ordem em sistemas-empresa.

No processo de gestão da sustentabilidade, a discussão racional que visa a fundamentar a resolução de um problema é encarada segundo um sistema de apoio à decisão

no seio do qual as pretensões de validade devem ser satisfeitas. A gestão da sustentabilidade repousa, pois, sobre um procedimento, em relação ao qual cabe ao sistema de apoio a decisão de estabelecer parâmetros, critérios e atributos. Na busca da reapropriação social da natureza, da desnaturalização da técnica, da recuperação da *humanitas*, as racionalidades econômica, social e ambiental, agrupadas sob a racionalidade estrutural, indicam os caminhos naturais para a sustentabilidade. Estes são trilhados na busca de maior produtividade e lucro alinhado à preocupação em reduzir a poluição e melhorar a ecoeficiência com tecnologias limpas e inovadoras. São caminhos que buscam adequar o uso da reputação e da legitimidade institucional e corporativa, de marcas, produtos e serviços perante seus públicos, fornecedores, clientes e consumidores, pelas quais aprendem a utilizar habilidades e recursos para atender necessidades básicas de nutrição, energia, habitação, educação de pessoas carentes. Desse modo, vê-se a gestão da sustentabilidade como um processo de aprendizado, de percepção de valores e crenças, de revisão de muitos posicionamentos e tratamentos, seja de sistemas-empresa, de processos, das pessoas ou de grupos. É o entendimento de que a partir do progresso técnico-científico e do crescimento da tecnologia da informação surgem inúmeras ferramentas modernas de gestão.

Gestão sustentável ou gestão da sustentabilidade? Enquanto a gestão sustentável é o modelo estético de gestão que tão simplesmente abarca as dimensões do desenvolvimento sustentável, a gestão da sustentabilidade está preocupada não só com a sobrevivência do sistema-empresa, mas também com a sustentabilidade do planeta. Isto é obtido através da produção sustentável. A gestão sustentável é tão somente reativa, ela procura auxiliar tanto sistemas-empresa quanto a natureza a se adaptar e a se conservar diante das demandas da sociedade e da preservação da natureza, tendo preocupações com a sobrevivência e perenidade desses sistemas, em detrimento da sustentabilidade do planeta. Ou seja, num impasse entre a sobrevivência de seu negócio e a degradação do meio ambiente, ela opta por esta última, justificando-se economicamente ao mesmo tempo em que busca alternativas compensatórias ao meio ambiente.

Ganha relevo a Ideia de projeto, que por definição tem por função básica a gestão da sustentabilidade. Esta é um tipo de gestão integrada e integradora que abarca, não de forma exaustiva, diferentes modalidades de gestão, a saber: gestão estratégica, gestão social, gestão ambiental, gestão da qualidade, gestão da comunicação, gestão do conteúdo, gestão de riscos, gestão da avaliação do ciclo de vida (ACV), governança corporativa, e produção integrada por computador.

Essas modalidades de gestão, se postas em relação com as operações diárias dos sistemas-empresa, apontam para o estabelecimento de diferentes estratégias e ações, necessárias para suportar a gestão da sustentabilidade. Tais ações são apoiadas pela introdução de sistemas e processos, os quais sistemicamente ajudam os sistemas a gerenciar suas operações de negócios, garantindo o cumprimento de seus conjuntos de atividades necessários para o alcance de seus objetivos e metas.

V.b SEGUNDA SEÇÃO – REFERENCIAL TEÓRICO BÁSICO

Investiga-se, nesta seção, o domínio da teoria da estruturação, mais especificamente seu recorte teórico. Nela, procurou-se desenhar as fronteiras e contornos nos quais está inserido o projeto de gestão. Isto se deu de uma maneira transdisciplinar. Ora, se está claro que a forma como sistemas-empresa têm sido gerenciados é fundamental na degradação ambiental da Terra, é mais claro ainda a necessidade de se contextualizar a exploração de recursos naturais. Inicialmente, investiga-se a aplicabilidade da já clássica Teoria Geral de Sistemas, desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy. O biólogo vienense a denominou de teoria da biologia organísmica¹³⁰, contudo, na realidade ela é uma ontologia vestida com a roupagem das ciências do século XXI. Esta teoria tem suas raízes, como afirmou o próprio Von Bertalanffy (1975a, 1975b), em Nicolás Cusanus, Schelling, Hegel, Plotino e Platão. É a partir da introdução do contexto da teoria de sistemas, quanto a sua coerência, integridade, estrutura e organização, que se discutem os enfoques sistêmicos necessários à teoria social.

Se por um lado a teoria da estruturação deve ser tomada não apenas dentro do contexto da teoria social, em seu papel de coordenação da leitura feita de autores clássicos, mas também como um texto que valoriza a reflexão, por outro ela deve ser um tipo de pensamento mais frequente no mundo da produção. Sustentar essa hipótese implica em remeter a formas que se encontram cunhadas em conceitos da teoria da decisão e de cultura técnica, uma vez que, é na conjunção entre projeto de gestão e cultura técnica que se combate à hipertransitoriedade.

Assim, a fronteira do trabalho é delimitada a uma abordagem sistêmica monista¹³¹ corretamente articulada em suas linhas mestras. Ou seja, para se tecer os relevos da teoria da estruturação e realizar seu recorte teórico, são abordados transdisciplinarmente a teoria social, a teoria de sistemas, a teoria da decisão e a cultura técnica.

¹³⁰ **Biologia organísmica** – no sentido empregado por Von Bertalanffy (1975a), biologia organísmica constitui-se num neologismo, inclusive mantido no português. O termo constante em dicionários de biologia e de filosofia é *organicismo*, cujo sentido em que foi utilizado tanto por Von Bertalanffy como atualmente é o da doutrina biológica que rejeita a explicação dos fenômenos biológicos meramente mecanicistas. Entretanto, não adere ao vitalismo, ou seja, a admissão de um ‘princípio vital’, uma força que não pode ser reduzida aos processos físico-químicos dos organismos.

¹³¹ **Abordagem sistêmica monista** – a justificativa em se optar pela abordagem sistêmica de caráter monista está na contraposição desta abordagem à ontologia pluralista. Enquanto nesta há níveis diferentes de realidades diferentes, naquela há apenas estágios diferentes da mesma realidade. A perspectiva pluralista tende a multiplicar desnecessariamente as entidades que constituem o real cada vez que depara com uma dicotomia insuperável num dado nível. Em contraposição, a *abordagem sistêmica monista* evita esta multiplicação de entidades, apelando a uma diversidade de níveis ou estágios de uma mesma realidade.

9. TEORIA SOCIAL E SISTEMAS

A teoria social e a teoria de sistemas fazem parte da constelação teórica da teoria da estruturação. É introduzido o contexto da teoria geral de sistemas, quanto a sua coerência, integridade, estrutura e organização. A partir dessas noções, discutem-se os enfoques sistêmicos necessários à teoria social contemporânea. Apresenta-se ainda a teoria geral de sistemas propriamente dita com seus principais elementos, complementada com a teoria cibernética e a teoria da história.

9.1. O contexto filosófico dos sistemas: coerência e integridade

De muitas maneiras de se recorrer à filosofia, talvez a mais plástica seja assistir ao grandioso espetáculo do nascimento do espírito moderno. As ideias de finitude e infinitude foram concebidas no amanhecer da filosofia. Nesta, havia o dito (*dictum*) de Heráclito de Éfeso: tudo flui (*panta rhei*). Se para este filósofo pré-socrático tudo era dinâmico, seu rival Parmênides ensinava que só o ser estático era real, por conseguinte toda mudança seria ilusória. De uma forma ou de outra esta controvérsia tem atravessado os séculos e persistido em todas as fases que tem passado tanto a filosofia como a ciência. Enquanto o ponto de vista de Parmênides é inerente ao atomismo, ao uno, aquilo que é finito e determinado, para Heráclito a estrutura é múltipla, dinâmica e indeterminada. Onde o parmenídico moderno vê sistemas em equilíbrio, o heraclítico fala em termos de processos irreversíveis e estados instáveis. Entre o uno e o múltiplo, contudo, tem de haver coerência. O movimento para a coerência é um processo intrínseco a todos os eventos no universo e processos de determinação são ancorados em sistemas, desse modo, todo evento é ou um sistema ou instância de um sistema. Coerência vem do latim *cohaerentia* significando união, ligação, proporção das partes com o todo. Por sua vez, o conceito de sistema tem sua origem no grego: *systema* consta da junção do advérbio *syn* – todos juntos, juntamente – com o verbo *hístemi* – colocar, pôr.

Assim, enquanto sistema vem a ser justamente o processo de dar unidade a uma multiplicidade ou subsumir a multiplicidade em uma unidade; coerência é a unidade de uma multiplicidade ou a multiplicidade em unidade, conforme a ênfase que se queira dar a um ou outro dos momentos envolvidos em seu estabelecimento, ou seja, à unidade ou à multiplicidade. Como se vê, os termos sistema e coerência têm, em sua origem etimológica, significados muito próximos.

No equilíbrio dinâmico entre os movimentos do uno e do múltiplo está contida a combinação entre determinação e indeterminação. Estes termos são utilizados para traduzir, respectivamente *péras* e *apeíron*, retraduzidos por homogeneização e diversificação. Enquanto o movimento para uma maior homogeneização corresponde a um momento para uma maior predeterminação, diversificação demarca a tendência à multiplicação incontrolada, característica de todos os processos não subordinados de saída a um princípio de limitação e ordenação – é a marca da pulsão do gasto, por exemplo. É, ainda mais, a marca característica dos seres sensíveis, dependentes crucialmente do vínculo com um princípio ordenador que, ao impor limite à sua tendência à dispersão, evite ou minimize a emergência da complexidade. Assim, o vínculo inextricável de unidade e multiplicidade mediadas pela coerência e os diversos graus em que se pode manifestar o predomínio da unidade sobre a multiplicidade; ou vice-versa, trazem à tona o equilíbrio dinâmico entre dois movimentos antagônicos, ou seja, a tendência à maior unidade (homogeneização) e tendência à maior multiplicidade (diversificação).

Obviamente, ser coerente é agir preservando a unidade sistêmica e compatibilizando movimentos antagônicos. É aqui que se chega à hipertransitoriedade, também entendida como a falta de descrição unitária do mundo, a ausência de uma razão vinculante a todos. Embora esta seja só uma posição correta e comum perante o mundo e a sociedade, hipertransitoriedade é precisamente o resultado das condições estruturais a que se expõe a sociedade contemporânea. Conforme um sistema se aproxima de uma maior homogeneização, o campo de possíveis eventos engendrados pela coerência se estreita, até restringir-se a uma única possibilidade, quando então o surgimento de um dado evento será necessário. Assim, o múltiplo é reduzido ao uno, a diferença à identidade, a transitoriedade à invariância. A inteligibilidade do real aumenta progressivamente, todavia, diminuindo a quantidade de informação disponível. Ao inverso, conforme o sistema se aproxima de uma maior diversificação, torna-se visível o modo menos estridente do processo de determinação, cada vez mais semelhante ao processo gerador de desordem. Nessas duas direções antagônicas, vê-se claramente, de um lado, os modos de homogeneização: identidade, invariância e determinação, de outro, os modos de diversificação: alteridade ou diferença, variação e indeterminação. Desse modo, a coerência dá-se na justaposição ou sobreposição entre uno e múltiplo. Tem sido um erro fundamental da filosofia e da ciência desconsiderar a presença inegável do múltiplo no real, em prol de versões extremadas de filosofias e ciências da identidade. É necessária a mutualidade entre uno e múltiplo, para tanto, relevos precisam ser

tecidos a partir de diversas disciplinas. Vem daí a precisão de transdisciplinaridade e enfoques sistêmicos.

Em suas manifestações mais extremas o uno e o múltiplo coincidem – *coincidentia oppositorium*¹³² – distinguindo-se apenas no dizer de quem busca explicitá-los. Von Bertalanffy parte desta concepção filosófica para conceituar sistema. Em outras palavras, as vias para a máxima homogeneização e para a máxima diversificação, em princípio inteiramente divergentes, convergem para um mesmo ponto. A forma mais extrema do uno é a identidade. A forma mais extrema de multiplicidade é a alteridade. Entre estes extremos tem-se a compreensão platônica desenvolvida no *Sofista*, segundo a qual a identidade e a alteridade se pressupõem mutuamente. Com efeito, toda determinação supõe relação. Se por um lado o movimento em direção a plena homogeneização constata a presença de cada vez menos diferença e mais identidade, menos variação e mais invariância, menos indeterminação e mais determinação, de outro, o movimento em direção aos modos de diversificação, quais sejam, a diferença e a variação, diminuem progressivamente a presença da identidade, da invariância e da determinação.

Assim, a máxima diversificação realiza-se na mínima presença de determinação, na presença mínima de identidade e na máxima diferença, na mínima invariância e máxima variação, isto é, num sistema simples¹³³. No devir geral do mundo perduram mais aquelas configurações sistêmicas gerais do universo coerentes com o ambiente altamente dinâmico promovido pelo processo de autodeterminação do universo, enquanto sistema. Desse modo, a coerência depende crucialmente do refinamento do *continuum* uno-múltiplo, do adequado equilíbrio entre os processos antagônicos da homogeneização e da diversificação. Somente configurações sistêmicas gerais na forma de *sistemas flexíveis*, efetivamente coerentes e autorregulados, satisfazem adequadamente esta exigência. A única forma de escapar dos extremos quer seja da homogeneização (identidade) ou da diversificação (alteridade) é gerar configurações sistêmicas gerais (sistemas flexíveis) mais complexas, mais difusas, pois

¹³² *Coincidentia oppositorium* – ou unidade de contrários é uma tese fundamental na filosofia de Nicolás Cusanus: “Deus é o máximo porque compreende o todo; não existe nada que seja seu contrário. Como é a unidade de todas as coisas, deve ser assim mesmo, a unidade dos contrários (...) Na medida em que não há nada superior ao máximo, nada se opõe a este. Ainda mais, posto que está por cima de qualquer contrário, deve também ser o mínimo. Esta é a consideração paradoxica que Cusa obtém de sua concepção monista de Deus”. (BERTALANFFY, 1975b:55).

¹³³ **Sistema simples e sistema complexo** – trata-se de um *sistema simples*, porque ainda se possui uma relação e duas instâncias a cada momento, embora o tipo de relação e instâncias dadas varie com o tempo. Em um *sistema complexo*, a unidade não seria mais mínima, pois a presença a cada momento de várias relações produziria uma presença maior de unidade no sistema, e aqui está se falando da forma mínima de presença de unidade.

máxima homogeneização e a máxima diversificação terminam coincidindo na forma de identidade consigo mesmo do universo, enquanto sistema simples. Em suma, o universo precisa diferenciar-se eternamente, produzindo complexidade. Como ele envolve tudo o que há, esse processo de diferenciação interna do todo é realizado a partir de sistemas flexíveis. A gradação desta flexibilidade vai desde as configurações sistêmicas gerais menos estáveis ou mais incoerentes até as mais estáveis e mais coerentes. Há praticamente três níveis de gradação: sistema simples – da homogeneização máxima (diversificação mínima) à diversificação máxima (homogeneização mínima), por definição é a *coincidentia oppositorum*; sistema complexo – do predomínio da diversificação até o predomínio da homogeneização, por definição reduzir a complexidade sempre; sistema flexível – homogeneização e diversificação em razoável equilíbrio. No entanto, tais níveis devem ser coerentes, íntegros e solidários.

Do ponto de vista sistêmico, as configurações de mundo podem se manter coerentes, mas não necessariamente se mantêm. Nesse contexto, há uma tendência de um movimento para a manifestação de configurações sistêmicas gerais como sistemas flexíveis. Assim, processos inerentes a estes sistemas têm um sentido: eles se movimentam na direção da preservação da coerência sistêmica. Coerência passa, então, a ser *integridade*, e esta é, não apenas um bem, mas o bem primeiro. Qualquer processo doador de sentido é um processo de priorização, onde a atividade sistêmica põe o próprio sistema, enquanto sistema, como prioridade. O sistema é assim destacado de um campo de eventos ou processos possíveis ou reais, aquele que se propõe à remoção de inconvenientes concretos, ou seja, o sistema prioriza-se a si mesmo. E o evento priorizado tem valor, é um bem. O evento, o processo, o sistema são tanto um ser como um dever-ser, derrubando as fronteiras rígidas entre natureza e espírito, entre modernização e modernismo. Isso ocorre porque sistemas não são meros eventos ou processos complexos, não são apenas eventos entre eventos, atividades entre atividades, funções entre funções, processos entre processos, mas totalidades que concentram em si a produção de valor. Sistemas são centros de valoração. Mas que valor? De valor ético, social, ambiental e, claro, de valor econômico.

Assim, toda priorização sistêmica deve estar ancorada em uma prioridade primeira: integridade. Enquanto a integridade é um bem primeiro, bens segundos são todos os bens, todas as prioridades que de algum modo colaboram para a realização do bem primeiro. A integridade de qualquer sistema é um bem primeiro, mas não apenas o sistema flexível como um todo gera bens primeiros, no movimento de realização de seu próprio bem, ele manifestará

predominantemente configurações sistêmicas gerais que instanciam subsistemas e seus respectivos bens primeiros. Assim, nenhum processo instanciado pelo sistema flexível pode ter outra direção que a preservação do todo, pois, perdas de determinação nas partes são transformações de determinação no todo que se mantém coerente. Como todo sistema flexível é também monista, não pode haver qualquer evento, atividade ou processo a ele externo, qualquer evento, atividade ou processo que não seja por ele instanciado e, portanto, não pode haver qualquer evento, atividade ou processo cuja presença não reafirme a integridade do sistema monista. Disso não se segue que apenas exista ou possa existir somente um bem primeiro, visto que sistemas flexíveis são, de fato, sistemas de sistemas. Ou seja, sistemas monistas são formados por subsistemas de estágios diferentes da mesma realidade. E cada subsistema é um novo centro de valoração, tendo na preservação de si mesmo o seu bem primeiro.

9.2. Panorama histórico do conceito de sistemas

Se o conceito de sistema apresenta uma história repleta de meandros e afluentes durante o desenvolvimento da filosofia, não menos sinuoso tem sido seu desenrolar na história da ciência moderna. Inegavelmente, falar em filosofia e em ciências modernas é falar epistemologicamente em lados distintos de uma mesma moeda. Desde Descartes, com seu sistema cartesiano fundamentado na própria certeza do sujeito que conhece-se a si mesmo, tão largamente expressa no *sum cogitans* e passando por Kant com sua dialética transcendental, a noção de sistema constituía-se num todo de conhecimento ordenado segundo princípios e imperativos, cuja arquitetura era definida como a arte de construir sistemas. Mas foi com Hegel que se teve a distinção radical da ideia de sistema filosófico. Para ele, somente a totalidade é verdadeira, sendo o parcial enxergado como um momento falso de verdade.

Em ciências, o termo sistema é uma espécie de invólucro, usado indistintamente em quase todo campo científico. Foi na década de 1920 que Ludwig Von Bertalanffy falou pela primeira vez sobre uma nova perspectiva metodológica, que chamou inicialmente de biologia orgânica. Tentando explicá-la, se referia a ela como a teoria sistêmica do organismo, reivindicando essa biologia em detrimento da concepção mecanicista vigente. Mais tarde, em 1947, reconheceu que existiam modelos, princípios e leis aplicáveis a sistemas generalizados. Nascia, assim, a Teoria Geral de Sistemas. A perspectiva desta teoria, no dizer de Von Bertalanffy (1975a, 1975b), já tinha a especificidade de ser multidisciplinar.

Von Bertalanffy percebeu os organismos como sistemas e advogou que o principal objetivo das ciências biológicas seria a descoberta dos princípios da organização dos seres vivos em seus diversos níveis, não apenas na dimensão físico-química dos fenômenos vitais. Mas de onde vêm as raízes da ideia de sistemas de Von Bertalanffy? Basicamente da filosofia de Nicolás Cusanus¹³⁴. Para o biólogo austríaco:

“Recorrer à filosofia de Cusa é assistir ao grandioso espetáculo do nascimento do espírito moderno. Nicolás foi o primeiro a conceber a ideia de infinitude. Rompeu as celestes esferas de cristal aristotélicas e previu a infinitude do espaço e do universo (...) Cusa percebe o universo como infinito, e vai inclusive mais adiante que Copérnico e Kepler, que situavam a terra no centro do globo celeste, pois sustentou que nosso planeta era apenas um astro a mais. A infinitude, conceito tóxico, foi uma doutrina original de grande superioridade eclesiástica 150 anos antes do que levaria à fogueira a Giordano Bruno. Cusa acreditava não só que a terra rotacionava e girava em órbita aproximadamente circular, como também que a vida se encontrava em todo o universo. As obras fundamentais de Cusa são três livros dedicados à ‘ciência do não saber’ (*docta ignorantia*). Todo conhecimento é incerto, disse o cusano, porque o conhecimento consiste em comparar o conhecido com o desconhecido, e tal comparação não é nunca exata. A intuição máxima é de Sócrates: saber que não sabemos. Nossa ignorância diz respeito sobretudo a Deus. Dado que nosso conhecimento é de coisas individuais, e Deus é a unidade das coisas, não pode ser apreendido com conceitos humanos, que sempre designam objetos de existência limitada. Deus é o máximo porque compreende o todo; não existe nada que seja seu contrário. Como é a unidade de todas as coisas, deve ser assim mesmo, a unidade dos contrários. Esta unidade de contrários ou *coincidentia oppositorum* é a ideia capital da filosofia cusana”. (VON BERTALANFFY, 1975b:55).

Ao se rastrear a grande influência de Cusa sobre Von Bertalanffy não é difícil perceber que a filosofia do cardeal alemão foi um marco no pensamento do biólogo austríaco. Nicolás Cusanus foi mais um membro ilustre, integrante de um rol de filósofos que se propuseram a elaborar um projeto de um sistema filosófico universal. Estes filósofos e suas teorias foram como mecanismos que, ao menos em parte, buscaram determinar a passagem do uno para o múltiplo e vice-versa.

É a partir dessa reflexão sobre a oposição entre identidade e alteridade que Von Bertalanffy (1975b) iniciou sua incursão numa abordagem de cunho claramente filosófico da biologia. Para ele, o masculino e o feminino se fundem no plano das criaturas, como fazem a

¹³⁴ **Nicolás Cusanus** – cardeal nascido em nos arredores de Tréveris, Alemanha, no ano de 1401 e morto em 1464 em Tódi, Imbria, Itália. A ideia basilar de sua filosofia, a qual ele atribuiu à inspiração divina, foi o conceito de *docta ignorantia*, que, acredita-se, lhe foi provavelmente sugerida pela imensidão do mar em uma de suas viagens ao oriente. Um de seus principais intentos era de conciliar Cristianismo e Islamismo, baseando-se em uma religião racional comum. Cusa foi um autêntico reformador antes da Reforma, sendo precursor de Lutero e Calvino. Como Lutero, tentou substituir um pietismo superficial por um sentimento religioso liberal, antidogmático e ilustrado.

luz e a sombra, tal é a causa de que se encontram nos machos características femininas como os mamilos.

As doutrinas de Cusa surpreenderam a Von Bertalanffy por duas razões. Quando um príncipe da Igreja do século XV compreendia Deus como feito no mundo e chamava de Deus humano ao homem, quando nada, era motivo de sobressalto. Muitos morreram na fogueira por doutrinas muito menos heréticas. Para Von Bertalanffy (1975b), a filosofia cusana se antecipou ao maior sistema filosófico da Ilustração. Ele se referiu à teoria leibniziana das mônadas. Igual a Cusa, Leibniz pensava que qualquer ente individual era uma mônada que refletia o universo e que não havia duas mônadas idênticas, pela simples razão de ser impossível distinguir o que é idêntico. A tarefa da mônada humana era então, mostrar e aperfeiçoar as potencialidades jazentes nela, sem experimentar influências das outras.

Von Bertalanffy, ao recorrer à filosofia de Nicolás Cusanus, voltou ao pensamento antigo que nascera com Heráclito – o universo é o contrário de si mesmo, unidade de calor e frio, dia e noite, verão e inverno, guerra e paz, bem e mal. E a partir daí, parte da unidade de contrários (*coincidentia oppositorum*), ao qual aplica seu ponto de vista perspectivo. Novas categorias de pensamento têm surgido no horizonte e, apesar de assumirem formas diferentes de acordo com seus objetos de estudo e intenções, têm em comum o que Von Bertalanffy (1975b) denominou de perspectivismo filosófico, que permeava todo o espectro intelectual desde a física contemporânea até a biologia e a história. O mundo da experiência e do conhecimento humanos é um dentre os inumeráveis ambientes dos organismos, que nada têm de singular como o do pássaro, do cavalo ou da baleia. Mesmo o mundo da física, da química, da eletrônica com seus elétrons, átomos, *bits* e *bytes* até galáxias são produtos puramente humanos, dependendo da organização física e psicológica da espécie humana. Assim, o homem está longe de ser um mero espectador que esteja olhando o espetáculo do mundo; pelo contrário, ele é um reagente ator na trama. Ele reage a estímulos provenientes do exterior, de acordo com sua percepção e inteligibilidade e como animal político descobre seu caminho no mundo. Para tanto ele usa as categorias da experiência, do espaço, do tempo, da substância e da causalidade para garantir suficiente correspondência entre aparência, realidade e representação.

9.3. Enfoques sistêmicos

Além das teorias social e de sistemas, enfoques concernentes à teoria da estruturação incluem diversas disciplinas que complementam seu arcabouço sistêmico: cibernética, teoria da decisão, lógica clássica, lógica difusa¹³⁵ e cultura técnica. Enfoques sistêmicos aludem a coisas muito diferentes: modelos – como sistemas abertos, hierárquicos, retroalimentação¹³⁶; tenocracias e tecnologia da informação; conceitos e parâmetros atuais – informação, racionalidade, decisão, complexidade ou emergência. Estas coisas coincidem, portanto, de um modo ou outro, com problemas sistêmicos, isto é, com problemas de inter-relações dentro de um todo ordenado. Naturalmente, tampouco, estão isoladas umas das outras, elas se sobrepõem ou se justapõem, permitindo se tratar formalmente o mesmo problema de diversas maneiras.

Com o aporte continuado e crescente de tecnologias em geral e da tecnologia da informação em particular, quer seja nos sistemas socioculturais ou no mundo da produção, as relações entre homem e sociedade e entre homem e trabalho passaram a ter importância ainda maior. Entraram em cena relações entre o homem e a máquina e entraram também em jogo inumeráveis problemas financeiros, econômicos, sociais, políticos e ambientais. Temáticas como tráfego aéreo, marítimo e rodoviário, tráfego de informações e de dados já não são mais uma questão de aviões, navios, carros ou computadores em operação, mas formam sistemas que devem ser planejados e organizados. São numerosos os problemas que estão surgindo na sociedade, no meio ambiente, na produção, no comércio e no trabalho, desse modo, tornou-se necessário um enfoque sistêmico que exige técnicas complicadas e computadores para resolverem problemas que transcendem e muito a capacidade individual. Tanto o *hardware* dos computadores, da automação e da cibernética quanto os *softwares* da ciência dos sistemas computacionais representam uma tecnologia que empurrou a sociedade para a Segunda Revolução Industrial.

Essa evolução tecnológica trouxe a reboque problemas urgentes, como a poluição, o aumento da exclusão, cidades mal planejadas e áreas urbanas densamente povoadas. No entanto, não se trata apenas dos efeitos dessa tecnização do mundo, cuja tendência,

¹³⁵ **Lógica Difusa ou fuzzy logic** – “o termo **fuzzy** significa zonas cinzas entre 0% e 100%. A maioria dos conceitos são difusos porque possuem fronteiras inexatas. Não há linhas rígidas entre a água que está morna ou não morna, ou entre pores do sol alaranjados ou não alaranjados (...) Estes conceitos têm opostos que justapõem-se uns aos outros”. (KOSKO, 1999:xi). Zona cinza quer dizer qualquer ponto intermediário entre o 0 (branco) e o 1 (preto).

¹³⁶ **Retroalimentação (feedback)** – “conservação homeostática de um estado característico ou a procura de uma meta, baseada em cadeias causais circulares ou mecanismos que enviam retroativamente a informação sobre os desvios do estado a ser mantido ou da meta a ser atingida”. (VON BERTALANFFY, 1975a:72).

infelizmente, aponta no sentido de se fazer coisas mais lucrativas ou destruidoras, ou ambas. Trata-se de uma transformação nas categorias básicas de pensamento, transformação na qual as complexidades da moderna tecnologia são apenas uma, e talvez, não a mais importante manifestação. De uma maneira ou de outra, se é forçado a tratar com sistemas complexos em todos os campos do conhecimento. Isto implicou numa fundamental reorientação do pensamento científico. Em física, química e biologia, sabe-se bem que os enormes progressos realizados nas últimas décadas engendraram uma nova espécie de problemas. Onda ou partícula, biologia molecular, nanotecnologia, energias renováveis ou a preocupação da biologia com os níveis mais elevados de organização do ser vivo são exemplos desses novos problemas. O mesmo aconteceu nas ciências sociais. Apesar da eterna dificuldade em se definir entidades socioculturais, os fenômenos sociais são quase que unanimemente considerados como sistemas. O curso dos acontecimentos atuais sugere uma concepção semelhante na história, levando à consideração que esta é a sociologia em ação, uma vez que, são as mesmas entidades socioculturais que a sociologia investiga em seu estado atual e a história em seu movimento. Os primeiros períodos da história tinham um caráter claramente idiográfico¹³⁷ e os aspectos iniciais da sociologia eram de um estudo transversal, ambas tratando basicamente de instituições informais. Assim, episódios como a Segunda Guerra Mundial, que foi atribuída à maldade de Hitler, os eventos ou acontecimentos sociais implicavam em decisões e ações individuais. Com a globalização, os indivíduos perderam este conforto intelectual. Hoje todos sofrem com as forças históricas determinadas por sistemas socioculturais que vão desde ideologias, radicalismos religiosos, grupos de pressão, tendências sociais, crescimento e declínio de economias.

O desenvolvimento teórico de instituições formais é mais recente, ou seja, estruturas planejadas, burocracias ou tecnocracias¹³⁸ são moldadas em uma ciência que adota a premissa de que a maneira inteligível de estudar um problema é estudá-lo como sistema. De fato, a partir da década de 1920 o sistema emergiu como conceito-chave na pesquisa científica. Evidentemente sistemas já eram estudados há séculos, mas algo novo foi acrescentado: a tendência a estudar sistemas como uma entidade e não como um aglomerado de partes. Consequentemente, fechou-se o círculo e voltou-se às realizações de uma sociedade quase que inteiramente tecnológica. Dessas considerações emergiram a noção de que na gama de

¹³⁷ **Idiográfico** – “(...) uma descrição de acontecimentos que ocorreram no passado próximo ou distante”. (VON BERTALANFFY, 1975a:263).

¹³⁸ **Tecnocracia** – este fenômeno surgiu pôr volta dos anos de 1950 e persiste nos dias atuais. É a estrutura de poder dos técnicos que condicionam ou determinam o processo decisório tendendo a substituir o político na fixação de políticas e os burocratas na participação e execução das decisões.

ciências e na vida moderna, exigiram-se novas conceituações, novas ideias e categorias, de uma maneira ou outra, centralizadas no conceito de sistema. Os perigos desta criação foram evidentes. A sistemicidade e o mundo cibernético reduziram o homem a instrumento tornando-o mecanizado, conformista, controlado e padronizado. Os mais exagerados o chamaram de idiota amestrado, altamente treinado em alguma estreita especialização ou então como simples parte da máquina, isto é, o homem tornou-se uma roda dentada em uma engrenagem dominada por uns poucos líderes privilegiados. O homem se desumanizou, perdeu sua *humanitas*.

Além desse perigo, o enfoque sistêmico enfrenta o problema das limitações dos procedimentos analíticos da ciência. Procedimento analítico significa que uma entidade pode ser estudada resolvendo-se em partes e, por conseguinte pode ser constituída ou reconstituída pela reunião destas partes. Por exemplo, o problema “o todo é mais do que a soma de suas partes” depende de duas condições. A primeira é que as interações entre as partes ou não existam ou sejam fracas, podendo ser desprezadas. A segunda é que as relações que descrevem o comportamento das partes sejam lineares, pois só então ser-á dada a condição de aditividade. Tais condições, contudo, não são satisfeitas em sistemas. Uma complexidade organizada pode ser definida pela existência de fortes interações ou de interações não lineares. Há vários enfoques para se tratar desses problemas. O uso do termo enfoque é apropriado porque os enfoques não são homogêneos, representam diferentes disciplinas, modelos conceituais, pontos de vista gerais, técnicas e ferramentas, concordando, porém, na qualidade de ser teoria de sistemas.

9.4. Transdisciplinaridade sistêmica

A questão decisiva de enfoques sistêmicos é a do valor descritivo e antecipador de diferentes disciplinas e suas teorias ao atacar o grande volume de problemas que se agrupam em qualquer campo científico. A revolução copernicana foi mais do que a possibilidade de calcular melhor o movimento dos planetas; o espaço euclidiano e o tempo newtoniano não eram idênticos ao espaço e ao tempo da experiência direta, foram construções da física. A relatividade geral foi mais do que a explicação de um número muito pequeno de fenômenos desobedientes e resistentes em física. O darwinismo foi mais do que uma resposta hipotética a problemas zoológicos. Todos foram modificações no quadro de referências que, apesar de sua suma importância, não poderiam ser obtidas sem um enfoque sistêmico. O alcance do

conceito de sistemas influenciou sobremaneira a psicologia, a psiquiatria e a psicanálise. Mas foi em biologia, com eventos como a taxonomia, a decifração do código do DNA, que tal enfoque veio à luz. A teoria da decisão contribuiu com consideráveis proveitos nos sistemas aplicados da ciência. Do mesmo modo, é visível a necessidade e a exequibilidade de abordagens sistêmicas nas ciências sociais: em economia, na sociologia, na história, na administração e em quase todas as engenharias.

Do ponto de vista transdisciplinar, são considerados diversos enfoques sistêmicos de suporte às exigências metodológicas da teoria da estruturação, como por exemplo, a teoria da decisão, que trata de escolhas entre alternativas, analisando igualmente escolhas racionais, baseadas no exame de determinada situação e de seus possíveis resultados. A abordagem sistêmica monista está conectada com as modelagens de sistemas de informação gerenciais através da arquitetura da tecnologia *Computer Integrated Manufacturing* – CIM¹³⁹. Esta é formada por componentes como planejamento e controle da produção, projetos digitalizados, e produção assistida por computadores, todos integrados em um sistema único. A CIM, que deriva de conceitos cibernéticos, tornou-se uma questão de sobrevivência dos sistemas-empresa, devido ao vínculo resultante entre a tecnologia da informação e dos processos, as normas e procedimentos existentes no mundo da produção, ou seja, esta tecnologia não só influencia cada vez mais a estrutura gerencial, como também se torna fator cada vez mais importante de competitividade.

9.5. Cibernética

A partir da Segunda Guerra Mundial, o filósofo e matemático norte-americano Norbert Wiener desenvolveu suas pesquisas ligadas à teoria da mensagem. Dentro do seu campo teórico de estudo, encontravam-se temas tais como a transmissão da mensagem, o estudo da linguagem e imbricações teóricas entre mensagem e sua transmissão, como forma de controle para o desenvolvimento de máquinas e diferentes tipos de autômatos. Tais reflexões estavam intimamente ligadas com os trabalhos de Willard Gibbs, aos seus estudos do sistema nervoso e da psicologia que levavam em consideração os desenvolvimentos no campo das probabilidades. O desafio inicial dessa disciplina foi descobrir os mecanismos neurais subjacentes aos fenômenos mentais e expressá-los em linguagem matemática explícita, para a compreensão de como se estabeleceria o controle comunicacional. Wiener

¹³⁹ Produção Integrada por Computador.

formulou a palavra cibernética e a definiu como a ciência do controle e da comunicação no animal e na máquina, em suas palavras:

“Até recentemente, não havia palavra específica para designar este complexo de ideias, e, para abarcar todo o campo com um único termo, vi-me forçado a criar uma. Daí “Cibernética”, que derivei da palavra grega *kubernetes*, ou “piloto”, a mesma palavra grega de que eventualmente derivamos nossa palavra “governador”. Descobri casualmente, mais tarde, que a palavra já havia sido usada por Ampère com referência à ciência política e que fora inserida em outro contexto por um cientista polonês; ambos os usos datavam dos primórdios do século XIX”. (WEINER, 1984:145).

Entretanto, ao se resgatar o uso clássico do termo, percebe-se que Weiner exumou e lançou em circulação o termo cibernética com roupagem nova. Esta palavra foi usada por Platão cerca de 25 séculos antes, e, mais tarde, em 1843, pelo famoso físico francês André Ampère. Platão empregou-a no sentido da ciência utilizada pelo timoneiro para pilotar o navio. Assim, no sentido etimológico do termo criado por Weiner quando um sistema-empresa desvia-se de seu planejamento, o gestor o corrige, realimentando-o a com a informação da rota correta.

Embora Von Bertalanffy (1975a, 1975b) tenha apontado que a ideia de uma teoria geral de sistemas tenha sido pela primeira vez introduzida por ele antes do surgimento da cibernética, foi esta que de fato deu uma resposta definitiva para o problema da abertura e fechamento de sistemas. Em 1948, o livro *Cibernética* de Wiener (1984), resultado das investigações e aquisições, então recentes, da tecnologia de computadores, da teoria da informação e das máquinas autorreguladoras. Cibernética é uma teoria de sistemas de controle baseada na comunicação – transferência de informação – entre o sistema e o meio e dentro do sistema, é também baseada no princípio da retroação (*feedback*) ou dos encadeamentos causais circulares, enquanto função de sistemas com respeito ao ambiente, fornecendo mecanismos para a procura de uma meta e o comportamento autocontrolador. O modelo cibernético apesar de sua ampla aplicação não deve ser confundido com a teoria geral de sistemas, uma vez que serve fundamentalmente para descrever a estrutura formal de mecanismos reguladores por meio de diagramas de blocos e de fluxogramas. Assim, a estrutura reguladora pode ser reconhecida mesmo quando os mecanismos reais permanecem desconhecidos ou não são descritos, e o sistema é uma caixa preta, definida somente pela entrada e pela saída.

O modelo cibernético aplica-se a sistemas hidráulicos, elétricos, mecânicos, fisiológicos, de comunicações, enfim, a tudo que possa ter uma relação causa e efeito. A

teoria cibernética foi criada para tratar de retroalimentação e controle, e buscou mostrar que os mecanismos de natureza retroativa são a base do comportamento teleológico ou finalista nas máquinas construídas pelo homem, assim como nos organismos vivos e nos sistemas socioculturais. O esquema de retroação pressupõe arranjos estruturais de regulação tanto nos sistemas-empresa como no organismo vivo. Arranjos nos quais a ordem é efetuada por uma inter-relação dinâmica de processos, o todo é restabelecido a partir das partes em processos teleológicos. Estas são as regulações primárias, isto é, as mais fundamentais e primitivas no desenvolvimento institucional e, assim como na evolução, têm a natureza de interações dinâmicas. Tais regulações baseiam-se no fato de que sistemas-empresa são sistemas abertos que se mantêm em estado estacionário ou se aproximam deste. Sobrepondo-se às primeiras, encontram-se as regulações secundárias que são controladas por dispositivos fixos especialmente do tipo retroativo. É o princípio de mecanização progressiva¹⁴⁰. De início, sistemas sociais são governados pela interação dinâmica de seus componentes. Mais tarde estabelecem-se disposições fixas e condições de coerção que tornam o sistema e suas partes mais eficientes, mas também diminuem gradualmente e, por fim, abolem sua equipotencialidade. Assim, a dinâmica é o mais longe que se pode chegar de uma função semelhante às das máquinas, introduzindo convenientes condições de coerção.

Há ainda a importante questão da relação da teoria geral de sistemas com a cibernética, nos sistemas abertos com os mecanismos reguladores. A base do modelo do sistema aberto é a interação dinâmica de seus componentes. A base do modelo cibernético é o ciclo de retroação, no qual, por via do *feedback* da informação, mantém-se um valor desejado, possibilitando atingir uma meta ou tomar uma decisão. O sistema aberto é movimento no tempo e no espaço e a teoria cibernética baseia-se na retroação e na informação. A combinação das duas teorias é aplicada sistemicamente em ciências sociais.

¹⁴⁰ **Mecanização progressiva** – “No estado de totalidade, uma perturbação do sistema conduz à introdução de um novo estado de equilíbrio. Se, entretanto o sistema é dividido em cadeias causais individuais estas prosseguem independentemente. A mecanização crescente significa a determinação crescente dos elementos para funções somente dependentes deles mesmos e conseqüente perda de regularidade, a qual repousa no sistema enquanto totalidade, devido às inter-relações presentes. Quanto menores se tornarem os coeficientes de interação tanto mais os respectivos termos (...) podem ser desprezados, e tanto mais o sistema será do tipo “máquina”, isto é, semelhante a uma soma de partes independentes”. (VON BERTALANFFY, 1975a:100-1).

Em um sistema aberto, é possível aumentar a ordem e diminuir a entropia, ou seja, aumentar a informação que é idêntica à entropia negativa, ou neguentropia¹⁴¹. O mesmo ocorre num sistema de retroação fechado, a única diferença é que, no sistema aberto (estado estável), há uma tendência ativa em direção a um estado de organização superior, enquanto no sistema fechado (estado de equilíbrio) pode alcançar um estado semelhante reativamente devido à aprendizagem introduzida no sistema. Em resumo, aos sistemas abertos aplicam-se regulações primárias e somente então o sistema torna-se crescentemente mecanizado, quando as regulações posteriores ou secundárias aplicadas a sistemas fechados, isto é, regulações baseadas em arranjos estruturais, correspondem à mecanismos de retroação: homeostase¹⁴², comportamento dirigido à um fim, informação ou engetropia¹⁴³.

Quando da definição dos contornos de um sistema-empresa, deve-se considerar a combinação e a composição dos subsistemas em subsistemas abertos e fechados. Assim, a regulação do sistema-empresa baseia-se em arranjo preestabelecido. Enquanto um subsistema fechado tem a natureza de mecanismos, ao contrário das regulações de natureza dinâmica do sistema-empresa, sempre operacionalmente fechado, resultante da livre operação e encontro de forças, de ações e decisões entre componentes, tendendo para o equilíbrio ou estado estável. Quanto à estática (sistemas fechados), as séries causais no subsistema de retroação são lineares e unidirecionais. Este esquema básico da retroação é ainda o esquema clássico estímulo-resposta (*input-output*), acrescentado da alça de retroação, de modo que a causalidade se torna circular. Quanto à dinâmica (sistemas abertos), os fenômenos típicos de retroação, engetropia, neguentropia ou de homeostase são abertos no que diz respeito à entrada de informação, mas fechados relativamente à matéria e à energia. É o que se denomina sistema operacionalmente fechado.

¹⁴¹ **Neguentropia** – é um termo cunhado pela teoria da informação e se opõe ao termo entropia. Se entropia é uma medida de desordem do sistema, a neguentropia é uma medida de ordem do sistema. Nas palavras de Norbert Wiener: “as mensagens são, por si mesmas, uma forma de configuração e organização. É possível, realmente, encarar conjuntos de mensagem como se fossem dotados de entropia, à semelhança de conjuntos de estados do mundo exterior. Assim como a entropia é uma medida de desorganização, a informação conduzida por um grupo de mensagens é uma medida de organização. Na verdade, é possível interpretar a informação conduzida por uma mensagem como sendo, essencialmente, o negativo de sua entropia e o logaritmo de sua probabilidade”. (WEINER, 1984:21).

¹⁴² **Homeostase** – é o equilíbrio dinâmico dos sistemas. Por exemplo, uma empresa que adquire nova tecnologia de produção esta repondo energia, mas está saindo de um nível de equilíbrio para o outro. O trabalho de Cannon sobre a homeostase apareceu em 1929 e 1932. Esse conceito foi uma pedra angular nas definições cibernéticas de retroação e informação. Conceitos e modelos de equilíbrio e ajustamento são adequados à manutenção de sistemas.

¹⁴³ **Engetropia** – é a reposição de energia (ex.: um sistema-empresa adquire novos equipamentos e sua organização do trabalho não está preparada para trabalhar com esses novos equipamentos – ele precisa treinar os trabalhadores, o que é um processo de engetrópico).

A dinâmica nos sistemas abertos e nos mecanismos de retroação são conceitos diferentes de cada modelo, cada qual correto em sua esfera própria. Enquanto o modelo de sistema aberto é fundamentalmente não mecanicista e transcende a causalidade unidirecional, o enfoque cibernético conserva o modelo mecânico cartesiano, mantém a causalidade unidirecional sob investigação. Sua novidade consistiu em introduzir conceitos que transcenderam a teoria da informação clássica. Sistema fechado e sistema aberto são expressões pós-modernas de estrutura e processo e têm sua solução na aplicação combinada em um sistema autorreferencial monista e irredutivelmente complexo¹⁴⁴.

9.6. Sistema define o entorno

Todo sistema tem três componentes. O mais interno é o próprio sistema, o intermediário é o contorno ou limite, e o mais externo o entorno. Se fosse possível um sistema ideal, seu contorno seria extremamente bem definido, se confundindo com uma linha. Mas sistemas ideais são utopias e suas fronteiras são sempre difusas e mutantes. Ora elas se justapõem a outros sistemas ou entornos, ora se sobrepõe a eles, ora expandem-se, ora se contraem. Daí a necessidade de se definir ou mapear contornos, entendidos como a técnica de representação ou modelagem do objeto de uma investigação. É que o crescimento da complexidade no entorno (econômica, social e ambiental) aumenta as possibilidades de transformação das estruturas da gestão. Essa transformação é o que Weber (1991, 2002) definiu como processo de positivação da burocracia, que tradicionalmente desvincula a instituição do funcionalismo. É o primado da ação sobre a função.

A teoria da estruturação segue Weber, ou seja, a instituição se desvincula do funcionalismo substituindo a função pela estrutura obtida por procedimentos preestabelecidos. Dessa forma, a eficiência do sistema-empresa não depende tanto da adequação de um conteúdo de normas burocráticas às exigências concretas de particulares,

¹⁴⁴ **Sistema autorreferencial monista e irredutivelmente complexo** – é um sistema único, composto de várias partes compatíveis que interagem entre si e que contribuem para a sua função básica. A remoção de uma das partes faz com que o sistema deixe de funcionar de forma eficiente. Isto é, cada componente do sistema desempenha uma função específica necessária à sua operacionalização completa. Se um destes componentes faltar ou falhar, o sistema não opera, ou seja, sua função básica não se realiza. No caso do projeto de gestão a gestão da sustentabilidade não se efetua e, no caso do sistema-empresa, ocorre produção, mas não necessariamente produção sustentável. **Autorreferência** é o mecanismo gerador abstrato de todo e qualquer sistema-empresa. É a hipótese teórica explicativa de base para a emergência deste sistema, quer no seu todo, quer nas suas partes operacionais. Autorreferência, neste caso, não significa simplesmente *feedback*. Na ideia de *feedback* existe uma informação circular que ‘nasce’ e ‘morre’ num mesmo ponto, sempre do mesmo modo; a autorreferência requer produção, transformação, adaptação do sistema em relação às transformações do seu meio (entorno). A autorreferência requer sempre uma interpretação semântica do sistema em relação ao entorno. Isto difere de uma mera circularidade informacional repetitiva.

mas da adequação dos modos de produção dessas normas às exigências de racionalidade e de controle que o nível de complexidade alcançado pelo sistema e pelo seu entorno requerem a cada momento. Reforça-se a legitimidade da ação weberiana ao abarcar a noção de legitimação pelo procedimento (ação) e pela gestão (experiência e decisão).

Se por um lado, as mazelas do pós-fordismo não deixam de serem consequências do mau uso do funcionalismo de Parsons (1968, 1974) e da burocracia de Weber (1991, 2002), por outro, o projeto de gestão utiliza justamente o funcionalismo para elaborar o processo de determinação de funções para a estruturação de sistemas-empresa. A origem dessas mazelas é que, nesses pensadores, a sociedade é uma espécie de sistema soberano, com capacidade ilimitada de modelagem de seu meio ambiente. Especificamente, Parsons operou uma sintonia fina na noção weberiana de ação, convertendo-a em função de tal modo que o funcionalismo determina as condições necessárias para a existência e permanência de determinadas estruturas, que se pretendem rígidas e duráveis. Desse modo, enquanto no pós-fordismo a sociedade é determinante, no projeto de gestão ocorre uma inversão. É com a topologia da gestão que surge a hipótese “o sistema define o entorno”. No fordismo e no pós-fordismo, o sistema é definido a partir do entorno, na teoria da estruturação, é o sistema que cria seu entorno, e não o contrário. Sistemas se constituem estruturalmente sempre em relação ao seu entorno, sem o qual não podem existir. Eles são constituídos e mantidos mediante criação e conservação da diferença com seu entorno. Ou seja, o sistema diferencia-se do entorno, limite, fronteira, contorno ou do relevo em que está acoplado estruturalmente.

A relação unitária entre sistema-empresa e seus elementos componentes não emerge “de baixo para cima”, e sim no nível da gestão, que autoproduz seus elementos, os quais, portanto, são componentes apenas para o sistema que os emprega como unidades. Assim como os “sistemas vivos” ou “máquinas vivas” têm como elementos células e moléculas, que produzem outras células e moléculas; assim como os homens, enquanto “sistemas conscientes”, têm como elementos significações e pensamentos, que produzem outras significações e pensamentos; o projeto de gestão de um sistema-empresa se caracteriza por ter como elementos informações, que produzem outras informações, as quais, porém, não existem apenas em seu entorno adjacente, mas também no mercado visto como um sistema midiático, onde sistemas parciais, ou subsistemas, aparecem como ambiente uns para os outros.

Quanto ao problema da reflexividade entre sistema e entorno, cabe à dogmática decisória, imersa na teoria da estruturação, receber e elaborar informações que entram no

projeto (*input*: novos procedimentos, demandas e emergências externas), orientada ao passado, para normas e decisões já estabelecidas. A sociologia do trabalho tem como saída (*output*) de sistemas normativos ou procedimentais os efeitos que sistemas-empresa produzem no meio, efeitos esses orientados ao futuro, especialmente sobre problemas de sustentabilidade.

A teoria da estruturação sustenta que a diferenciação de sistemas-empresa de seu entorno cria condições que se manifestam na sua própria ordem interna, formando subsistemas autorreferenciais monistas e irredutivelmente complexos que são o entorno uns para os outros e estabelecem relações de forte dependência recíproca. A unidade de um sistema-empresa é vista como reprodução autorreferencial, no interior da qual todas as distinções através das quais essa unidade pode ser observada e descrita se apresentam ao observador por meio de um código difuso (sistema-entorno).

9.7. Diferença diretriz

Ora, se o projeto de gestão determina o sistema-empresa e sua função básica é a gestão da sustentabilidade, então esta gestão determina a produção sustentável, que por sua vez, é função básica do sistema-empresa. A natureza desta concepção é um aspecto fundamental da teoria da estruturação, nela está o que Luhmann (1998) define como precisões de diferença. Desse modo, logo após asseverar que o sistema define o entorno é necessário definir as precisões de diferença de sistemas: do sistema-empresa e de seu projeto de gestão.

Qualquer sistema apresenta limites (fronteiras ou bordas) que o diferencia do meio ambiente (entorno) em que está inserido. O espaço do objeto que pertence ao projeto de gestão – fenômeno da gestão – não está pressuposto de maneira substancializada como um “fato social”, o qual a teoria da estruturação possa observar de fora. Tampouco está suposto somente como um correlato do “realismo analítico” de Parsons. Tal espaço é o *topos*, a casa da gestão, que é pensado como uma totalidade do sistema-empresa referido à relação do sistema com o entorno, ou seja, referido à diferença característica de sistemas-empresa: a diferença entre sistema e entorno que se reflete no fenômeno da gestão. Portanto, na elaboração da teoria da estruturação é essencial o que Luhmann chama de *diferença diretriz*. “Se oferece aqui a diferença entre identidade e diferença (...) está se falando da *diferença* entre identidade e diferença e não da *identidade* entre identidade e diferença”. (LUHMANN, 1998:34).

9.8. Abordagem sistêmica monista: a autorreferência e o projeto de gestão

A teoria geral de sistemas não deixa de colocar importantes questões no plano epistemológico da teoria da estruturação. Com efeito, o projeto de gestão no acaso de sua enigmática e paradoxal natureza autorreferencial defronta-se com o problema de como conciliar a aparente contradição de que sistemas-empresa constroem internamente a sua própria realidade; o que é feito através de um círculo recursivo de informações, estando ao mesmo tempo expostos à influência da realidade do entorno. O projeto de gestão antevê vários mecanismos elementares de contato intrassistêmico. O principal deles é o resultado da existência de uma genealogia comunicativa comum. De fato, não obstante cada sistema-empresa possuir seu código e autorreferência próprios, qualquer um deles participa na comunicação social geral, o que significa duas coisas. Por um lado, que tais sistemas não podem ultrapassar as fronteiras da comunicação geral e respectivas construções da realidade, uma vez que pretendem que as suas comunicações específicas sejam entendidas de todo em todo. Por outro lado, que são possíveis articulações recíprocas pontuais e subliminares entre sistemas-empresa que usem o mesmo sentido nos atos individuais de comunicação; este é o fenômeno da interferência. Todavia, a solução de como conciliar sistemas-empresa autorreferenciais não só com sua própria realidade, mas também com sua exposição à influência do entorno reside na distinção fundamental entre fechamento operacional e abertura cognitiva. No entanto, o fechamento operacional do sistema-empresa não implica necessariamente em uma espécie de autismo sistêmico do mundo da produção, mas funciona justamente como condição da sua abertura aos eventos produzidos no respectivo entorno, isto é, no mercado, na sociedade e na natureza. É que, muito embora o fluxo de eventos extrassistêmicos não possa funcionar como fonte de informação direta para o sistema-empresa, ele estimula os respectivos processos evolutivos internos de seleção que operam a partir de um critério de relevância básico intrassistêmico, a *ordem a partir do ruído* (ATLAN, 1992). Sendo que tal critério é determinado pela autorreferência específica do próprio sistema-empresa, ou seja, pelo seu fechamento.

Parafraseando Luhmann (1998): o sistema-empresa é aberto porque é fechado e fechado porque é aberto¹⁴⁵.

A teoria da estruturação é desenvolvida sob o pano de fundo da transdisciplinaridade. Parte-se da atual indeterminação da gestão que salta aos olhos no contexto de autorreferência e morfogênese de sistemas-empresa pós-fordistas. Desta perspectiva, a autorreferência de sistemas constitui uma saída para o fundamental e paralisante paradoxo da sustentabilidade: obter máxima função utilidade econômica, aportando questões sociais e ambientais, por princípio, de utilidade negativa. Ou seja, um caminho para se garantir certa estabilidade num cenário de flutuações extremas, um caminho de como preservar as duas essências do capitalismo: o trabalhador e a Terra. O projeto de gestão não deixa de ser, portanto, um sistema cuja autonomia constitui um processo gradativo, evolutivo de incremento de relações autorreferenciais. Isso permite desenvolver um modelo de evolução de sistemas-empresa onde, sucessivamente, se encontra a fase de um sistema-empresa socialmente difuso, na qual os elementos de processos decisórios são idênticos aos processos de comunicação. A fase do sistema-empresa parcialmente autônomo, em que aqueles processos constituem e utilizam operativamente seus próprios componentes, e a fase de um sistema-empresa autorreferencial, na qual esses mesmos componentes sistêmicos se articulam ciclicamente entre si.

Arrancando da dupla proposição paradoxal de que a sociedade regula o mercado, regulando-se a si própria, e que o mercado regula o sistema-empresa, regulando-se a si próprio, desenvolve-se a noção de controle, exercido sob influência do consumo diversificado em massa, como sistema autorreferencial num universo de sistemas autorreferenciais. Nesse contexto, formula-se o conceito de interferência entre sociedade, mercado e sistemas-empresa, destinados a oferecer senão uma explicação, pelo menos uma descrição para a articulação operacional e estrutural de sistemas-empresa dotados de certo grau de autonomia.

¹⁴⁵ **Sistema é aberto porque é fechado e fechado porque é aberto** –No sistema fechado existe uma circularidade necessária e suficiente entre seus elementos para que toda e qualquer operacionalização com vista à sustentação do próprio sistema se realize a partir dos seus próprios componentes. No sistema aberto, muito embora o fluxo de eventos extrassistêmicos não possa funcionar como fonte de informação direta, ele estimula os respectivos processos criativos internos que operam a partir de um critério de relevância básico intrassistêmico: a ordem a partir do ruído (ATLAN, 1992). Sempre que houver ruído ou emergência oriundos do entorno, significa que ocorreu ou está prestes a ocorrer um fenômeno da gestão. Este critério é determinado pela autorreferência específica do próprio sistema, ou seja, pelo seu fechamento. Em outras palavras, o sistema é fechado porque só precisa reproduzir suas próprias operações, no mais é sistema aberto ao mundo circundante, à medida que deve estar disposto a reagir a proposições de qualquer espécie, contanto que elas assumam a ‘forma de fenômeno’. O sistema não pode se recusar a agir, isto é, tem que operar segundo seus procedimentos e tem que decidir de acordo com sua experiência. O sistema, assim, garante a abertura por intermédio do fechamento dos diferentes estágios de uma mesma realidade.

Estratégias processuais baseadas na racionalidade estrutural são tidas como consequências dessa interferência.

Em sua obra fundamental *Sistemas sociales: lineamientos para una teoria general* (1998), Nicklas Luhmann ensina que a autorreferência e a circularidade (*feedback*) constituem o princípio vital de sistemas sociais. A teoria da estruturação é uma província da ciência social e é neste território que o projeto de gestão é concebido. Inspirado em Luhmann, se propõe um sistema-empresa autorreferencial no sentido de que os respectivos elementos ou componentes são produzidos e reproduzidos pelo próprio sistema graças a uma sequência de interação circular e fechada. Tal inovação faz com que sistemas-empresa não sejam apenas sistemas auto-organizados, isto é, sistemas capazes de gerar a sua própria ordem a partir da rede interativa de respectivos elementos, mas também sistemas autorreprodutivos, isto é, sistemas capazes de produzir esses próprios elementos, de produzir as suas próprias condições originárias de produção, tornando-se desse modo independentes do respectivo meio envolvente (entorno). Em outras palavras, o projeto de gestão, enquanto autorreferência sistêmica, é o mecanismo organizador e operacionalizador não apenas da ordem sistêmica (estrutura), mas das próprias unidades sistêmicas básicas (elementos e componentes) e suas áreas de atuação; tais unidades podem ser o trabalhador enquanto sistema singular ou o posto de trabalho, ou ainda as Unidades Gerenciais Básicas – UGB¹⁴⁶ dos processos componentes dos sistemas-empresa.

A teoria de sistemas autorreferenciais tem por objetivo romper com o pensamento funcionalista. Luhmann (1998), ao se referir a esta abordagem, defendeu a perspectiva de que toda a teoria de sistemas deveria se constituir na observação da diferença entre sistema e entorno. Para ele, se é obrigado a perceber os sistemas como estando estruturalmente orientados sempre em relação ao que lhes circunda, ou seja, em relação ao seu meio ambiente. Nesse sentido, os sistemas irão se constituir, estruturalmente, sempre em relação ao seu entorno, sem o qual não poderiam existir. Contrário ao funcionalismo de Parsons (1968), defende que sempre é o sistema que se insere em seu entorno, isto é, que tece seus relevos, e nunca é o entorno que delimita o sistema. Segundo Luhmann, sistemas sempre são constituídos e mantidos “mediante a criação e a conservação da diferença com o entorno, e

¹⁴⁶ **Unidade gerencial básica (UGB)** – menor nível de controle de desempenho e encadeamento das atividades, dentro ou através das funções. Nesta unidade estão lotadas as pessoas da força de trabalho dos sistemas-empresa, ou seja, lá se encontram os cargos com os postos de trabalho de uma determinada área de atuação. Do ponto de vista da tecnologia da informação, a unidade gerencial básica é a menor porção de um sistema de produto ou serviço na qual são coletados dados sobre as atividades desempenhadas pelas máquinas e pelas pessoas nos postos de trabalho.

utilizam seus limites para regular tais diferenças. Sem diferença com relação ao entorno não haveria autorreferência, já que a diferença é a premissa para a função de todas as operações autorreferenciadas”. (LUHMANN, 1998:40).

No projeto de gestão, enquanto abordagem sistêmica autorreferencial, o sistema-empresa obrigatoriamente diferencia-se do meio em que está acoplado. Essa diferenciação leva em conta exclusivamente os processos internos do sistema que se retroalimentam, se auto-organizam e se autorreproduzem, configurando, assim, o chamado fechamento operacional que independe da relação de entrada (*inputs*) e trocas ou saídas (*outputs*) ou mesmo de qualquer tipo de nexos funcionais com o entorno. As características de sistemas autorreferenciais colocam, epistemologicamente, senão o fim, pelo menos a redução da teleologia. De fato, a ideia de função traz implícita a noção de uma finalidade. Nesta epistemologia alguma coisa sempre está em função de outra coisa. Luhmann argumenta que “o conceito de autorreferência designa a unidade constitutiva do sistema consigo mesmo: unidade de elementos, de processos, de sistema. “Consigo mesmo” quer dizer independente de ângulo de observação de outros”. (LUHMANN, 1998:55). Nessa perspectiva, a dimensão teleológica torna-se uma dimensão da cognição do observador, ou seja, numa teleonomia processual. Em outras palavras, quem percebe nexos lógicos finalistas é aquele que observa o sistema. Uma finalidade não está explícita ou é intrínseca aos processos sistêmicos autorreferenciados, ao contrário, o sistema justifica sua razão de ser na própria razão de sê-lo. A rotação e o desdobramento dessa perspectiva epistemológica colocam em relevo a discussão de uma fundamentação ontológica do conhecimento. Para um sistema autorreferencial, tudo o que não for ele mesmo é meio ambiente, inclusive os demais sistemas, imaginando-se aí um sistema-mundo. Tudo o que o meio ambiente faz é irritar ou provocar ruído no sistema que pode responder se auto-organizando e, neste caso, se está frente a uma comunicação indireta.

Em cada indivíduo essa comunicação indireta caracteriza-se pelo entendimento, pela construção de entendimento, uma vez que todo entendimento sempre é um autoentendimento, uma autocognição. Sendo assim, se a consciência constitui-se numa unidade discreta (unidade singular), ou seja, numa unidade sistêmica autorreferente, então entre diferentes sistemas de consciência constroem-se diferentes sentidos acerca do entorno, acerca do mundo. Tais sentidos podem coincidir, se aproximar e, inclusive, ser percebidos como idênticos, mas são construídos sempre a partir de estruturas internas de cada sistema autorreferente, ou seja, de cada indivíduo que o elabora, filtra, utiliza ou o refuta, num processo decisório capitaneado

pelo sistema, as informações (ruídos) que provêm a partir do entorno. As consciências individuais e as sociedades são sistemas autorreferentes, o que implica que todo e qualquer entendimento acerca do mundo é um produto dessa autorreferência. No projeto de gestão, é a consciência de cada gestor ou trabalhador que representa a consciência na e da organização do trabalho. O sentido para Luhmann (1998) pressupõe sistemas autorreferentes, dinâmicos. São estes sistemas que utilizam a consciência, no caso de indivíduos, e a comunicação, no caso de sistemas sociais: no projeto de gestão, a noção de informação está nos trabalhadores e no sistema-empresa; enquanto nos trabalhadores tal noção é dilatada em consciência, no sistema-empresa ela é elevada à comunicação. De qualquer maneira a informação é o meio para as operações do sistema, logo, não é unidade estável. Gestores, trabalhadores, grupos de equipes e o próprio sistema-empresa, em suas dinâmicas autorreferenciadas, relacionam-se com fenômenos da gestão que surgem e desaparecem com a mesma velocidade provenientes do meio ambiente (entorno). Dessa forma, o sentido dentro de sistemas-empresa está baseado na instabilidade de elementos, na dinâmica desses sistemas, ou na instabilidade da atualidade, isto é, na hipertransitoriedade – na impossibilidade de se ter acesso a certezas estáveis. Luhmann (1998) entende, e aqui se concorda com ele, que superar isso parece impossível, o que se pode fazer é relacionar os problemas da certeza instável e da incerteza estável. Tal relação pode mostrar-se como sentido exitoso e evoluir com a cultura técnica.

O fim da modernidade reflete-se também no colapso e transformação das energias emancipatórias em energias regulatórias. De fato, a sociedade ingressou em um período de transição hipertransitório, no qual surgem novos riscos e inseguranças, mas também oportunidades para a inovação, a criatividade e escolhas éticas. Se o pós-fordismo não reconhece a importância destas últimas, a teoria da estruturação não deixa de contribuir para que as mesmas sejam tomadas, desvelando a lógica sistêmica que regula e coloniza o mundo da produção. O projeto de gestão traz um alerta para o seguinte dilema: quanto maior for a correspondência do modelo estético de gestão, cego e surdo aos valores humanos e da natureza, maior a tragédia para a sustentabilidade. Não há como negar a centralidade desse debate no delineamento de possíveis configurações sociais futuras.

10. TEORIA DA DECISÃO

A teoria da estruturação deve ser tomada não apenas dentro do contexto da teoria social, nem apenas a partir de uma leitura de autores clássicos, mas também como algo que valoriza a reflexão. A centralidade desse conceito está na definição de crítica como um médium de reflexão, na medida em que está colocado com todas as suas implicações de crítica ao modelo determinista ou mecanicista do fordismo e do pós-fordismo, baseado na simples cadeia de causas e efeitos; e, portanto, de crítica também a uma concepção linear tanto do desenvolvimento do conhecimento como do desenrolar da própria história. Deste modo, se traz à tona um debate – a crítica de uma determinada racionalidade – que está particularmente aceso na pós-modernidade: o interesse está na reconstrução do modelo tradicional de verdade, assim como na desconstrução, no âmbito da comunicação, da concepção que reivindica a existência de um significado transcendental conectado aos significantes. Isto é, busca-se acentuar a noção de desdobramento infinito de reflexão, ou seja, de verdade como consciência, dinâmica e movimento, como um pôr-se, um colocar-se.

O ponto de partida é a concepção do mundo da produção como núcleo desse movimento de reflexão dinâmica, colocando-se o gestor e não o eu no cerne da reflexão. Para tanto, trata-se a crítica enquanto crítica que compõe uma análise, não como método gnosiológico e ponto de vista filosófico. Com relação a este último significado, esta palavra foi, a partir de Kant, elevada ao nível de termo esotérico, indicando o ponto de vista sem igual e perfeito da filosofia. No sentido comum, no entanto, impôs-se à palavra “crítica” apenas o sentido de julgamento fundado, epistemológico, tal qual é utilizado na gestão. Por isso, atém-se na fundamentação objetiva do conceito de um projeto de gestão – enquanto ideia –, com a dos seus produtos – enquanto composição de um modelo de gestão: processos de transformação e diferenciação, isto é, de mudanças.

Nesse contexto, a análise crítica, enquanto julgamento fundado ou análise de fatos é de fundamental interesse para *stakeholders* e gestores. A atividade de apoiar a gestão tem seu ponto de gravidade não apenas na escala de medidas, mas também no método: o projeto de gestão. A teoria da estruturação, sem falar da análise crítica, está de maneira decisiva fundada em pressupostos gnosiológicos e epistemológicos, sem o conhecimento dos quais ela ficaria incompreensível. Para a compreensão do conceito de análise crítica, são indispensáveis a explicação e isolamento, e exposição da práxis institucional, que, por mais difícil que possa ser, não faltam instâncias que permitam verificar o resultado atingido: a avaliação da mudança

em meio à hipertransitoriedade. Mesmo se se quisesse fazer abstração do critério imanente, segundo o qual as elaborações teóricas para a mudança e de sua análise crítica não perdessem a aparência de sua opacidade sem aqueles pressupostos gnosiológicos, ainda assim restariam, como uma segunda instância, os fragmentos do conceito gnosiológico básico de reflexão que podem se deixar conduzir sem resistência. Assim, o conceito de reflexão é também concepção gnosiológica básica e expressa a relação interna entre o seu componente estático, positivo e sincrônico com o desenvolvimento do seu também componente dinâmico, híbrido (positivo e negativo) e diacrônico.

10.1. Decisão: reflexão, posição e consciência

O pensamento na consciência refletindo a si mesmo é fato fundamental do qual partem as considerações gnosiológicas da teoria da estruturação. Presente na reflexão está a relação consigo mesmo do pensamento, que é vista como a mais próxima do pensamento em geral, a partir da qual todas as outras relações são desenvolvidas. A reflexão deve ser o tipo de pensamento mais frequente no mundo da produção; sustentar esta hipótese implica em remeter a formas que se encontram cunhadas no conceito exotérico¹⁴⁷ de reflexão e se deixam, de bom grado, aplicar à decisão: imitação, maneira e estilo. Ora a decisão é imitação, ora uma maneira de compreender a avaliação, mas é reflexão em especial do estilo de pensamento, no qual os agentes da decisão¹⁴⁸ pronunciam suas concepções, não de maneira arbitrária, mas necessária. O espírito do agente da decisão parece fantasiar sobre si mesmo e ele o faz não apenas na teoria do conhecimento, como de maneira mais rígida e abstrata, mas também, e principalmente, no pensamento corrente no processo decisório. A tentativa de se interpretar conjuntos de pensamentos no processo decisório, como reflexão do espírito do agente, pode ser ilustrada ao se reformular um princípio conhecido de longa data por muitos filósofos: a faculdade da atividade que volta sobre si mesma, a capacidade de ser o eu do eu, esta faculdade é o pensar. Este objeto não tem nenhum objeto senão os próprios seres humanos.

¹⁴⁷ **Exotérico** – conforme dicionários doutrina ou prática na qual muitos conhecimentos são passíveis de serem ministrados ao grande público e não somente a um grupo seletivo de alunos (diz-se de ensino). São os conhecimentos que podem ser popularizados e comunicados a um grande número de não-iniciados em obras herméticas ou enigmáticas.

¹⁴⁸ **Agentes da decisão** – são basicamente cinco: (i) *gestores* – possuem legitimidade para decidir; (ii) *envolvidos* – são submetidos às consequências da decisão mesmo sem dela participar; (iii) *analistas* – os consultores externos que, a pedido dos decisores, orientam metodologicamente a decisão; (iv) *executores* – possuem autoridade para realizar as decisões tomadas; e (v) *autoridade* – possuem a legitimidade para autorizar gestores e executores.

Desse modo, as faculdades do pensar e do refletir são postas num mesmo plano. Isso não ocorre, no entanto, somente para assegurar aquela infinitude que é dada na reflexão e que, sem uma determinação mais detalhada, aparece de modo questionável como pensar do pensar sobre si mesmo. O agente da decisão vê, antes, na natureza reflexionante do pensar uma garantia para o seu caráter intuitivo. Na história da filosofia, Kant, de maneira explícita e enfática afirmou a possibilidade de se pensar numa intuição intelectual e, ao mesmo tempo, sua impossibilidade no campo da experiência. Para o conceito de reflexão na teoria da estruturação, acentua-se o dar-se da reflexão na interpenetração mútua do pensamento reflexivo e do conhecimento imediato que, se feito com clareza, é de grande importância para a gestão. Trata-se aqui de esclarecer sua relação com o conceito filosófico de reflexão: que o conceito de reflexão em teoria da estruturação depende do filosófico é evidente, mas só isso não pode satisfazer o objetivo em questão. Aí vem ao caso notar exatamente até onde a reflexão no processo decisório segue a filosofia, para identificar com clareza onde aquele se separa desta. Tal local de separação deixa-se fixar filosoficamente e não pode ser pura e simplesmente designado e fundamentado pelo afastamento que o agente da decisão toma em relação ao pensador científico (episteme) ou ao filósofo (gnose). Pois também nos agentes da decisão encontra-se a base desta separação de motivos filosóficos, ou mesmo gnosiológicos; e eles são os mesmos sobre os quais o edifício da teoria da estruturação está sendo fundado.

Na questão do conhecimento imediato, pode-se perceber uma completa concordância dos agentes da decisão com a posição filosófica, numa afinidade próxima e sistemática com o pensamento do processo decisório. Neste, se determina a reflexão como a reflexão de uma forma, demonstrando, desta maneira, a imediatez do conhecimento dado nela. A sua linha de pensamentos é a seguinte: a doutrina da ciência possui não apenas conteúdo, mas também uma forma; ela é ciência de algo, mas não este algo mesmo. Aquilo que faz da doutrina da ciência uma ciência é a necessária ação da inteligência, ação esta que é anterior a tudo o que se objetiva no espírito e que constitui sua forma pura. Para concretizar a ciência, é preciso mais uma ação do espírito humano, a saber, a de elevar à consciência seu modo de ação mais geral. Então, essa ação livre, algo que já é em si a forma, a ação necessária da inteligência, é acolhida como conteúdo de uma nova forma, a forma do saber ou da consciência, e, por isso, aquela ação de reflexão. Portanto, entende-se por reflexão o refletir transformador – e apenas o transformador – sobre uma forma, a forma do fenômeno. Evidentemente, trata-se aqui de uma tentativa de determinar e legitimar o conhecimento imediato, divergente da

fundamentação de intuição intelectual, aplicado à epistemologia da teoria social, à teoria da decisão, à teoria da estruturação, cuja interseção ou justaposição se dá no projeto de gestão.

Filosoficamente, pode se fundar um conhecimento imediato e seguro através da conexão de duas formas de consciência – da forma e da forma da forma, ou do saber e do saber do saber – as quais se traspassam mutuamente e retornam a si mesmas. O agente da decisão é o sujeito absoluto, para quem a ação da liberdade se dirige com exclusividade, é o centro desta reflexão e, portanto, deve ser conhecido imediatamente. Não se trata de um conhecimento de um objeto através da intuição, mas do autoconhecimento de um método, de um elemento formal: o sujeito absoluto não representa nada, além disso. Isto é, interpreta-se o agente da decisão, que põe a si mesmo originalmente como aquele que conhece um método, que leva à decisão. As formas da consciência, em seus traspassamentos mútuos, constituem o único objeto do conhecimento imediato, e este traspassamento constitui o único método que permite fundar e compreender aquela imediatez.

Reflexão e pôr são dois atos diferentes. Reflexão é a posição na qual a posição aparece em relação não com o lado material do conhecer, mas com o lado puramente formal. Quando o agente da decisão põe a si mesmo no sistema-empresa, nasce a reflexão. Pode-se dizer-se sobre a posição que ela se limita e se determina através da representação, através do entorno, através da contraposição. Essa limitação da atividade poente é, então, a condição de possibilidade da reflexão. Assim, a determinação do sistema-empresa, a reflexão do agente da decisão sobre o sistema, só é possível sob a condição de que o sistema-empresa seja limitado por um oposto, seu entorno. Na reflexão existem dois momentos: a imediatez e a infinitude. A primeira fornece ao agente da decisão a indicação para buscar naquela imediatez do conhecimento a origem e a explicação da decisão de definir os contornos do sistema-empresa; a segunda turva a imediatez e deve ser eliminada da reflexão através do processo decisório racional-reflexivo, consciente. A infinitude da reflexão é, antes de tudo, não uma infinitude da continuidade, mas uma infinitude da conexão. Uma infinitude realizada do conectar: nela tudo deve se conectar de uma infinita multiplicidade de maneiras. É uma conexão mediata, uma mediação por reflexões sem nenhuma oposição com relação à imediatez do compreender via pensamento, pois toda reflexão é em si imediata. Trata-se, então, de uma mediação por imediatez, onde se assenta a vitalidade do conectar.

Dá-se nada mais do que um novo esquema da teoria do conhecimento aplicado à teoria da estruturação. Primeiramente, no que concerne à construção, ela possui no seu ponto de partida certa afinidade com a teoria da reflexão schilleriana. O simples pensar com algo

pensado que lhe é correlato constitui a matéria da reflexão. O pensar, diante do pensado, é forma, é um pensar em algo, e por isso deve ser permitido, devido a motivos terminológicos, denominado primeiro grau de reflexão, o que aqui se chama de sentido. A reflexão propriamente dita, no seu significado pleno, nasce, no entanto, apenas do segundo grau; no pensar aquele primeiro pensar. A relação dessas duas formas da consciência, do primeiro e do segundo pensar, deve-se representar conforme as elaborações de Schiller. No segundo pensar, ou, nos termos da teoria da estruturação, na razão, o primeiro pensar regressa, de fato, transformado para um grau mais elevado; no dizer de Schiller, ele se torna “forma da forma, como seu conteúdo” (SCHILLER, 1995:67). O segundo grau resulta, portanto, imediatamente do primeiro por uma reflexão autêntica. Em outras palavras, o pensar do segundo grau nasce por si e autoativamente do primeiro, como seu autoconhecimento. Indubitavelmente, do ponto de vista do segundo grau, o simples pensar é matéria e o pensar do pensar, a sua forma. Para a teoria do conhecimento, a forma normativa do pensar é então – e isso é fundamental para a concepção do projeto de gestão – não lógica – esta pertence muito mais ao pensar de primeiro grau, antes, essa forma é o pensar do pensar. Com base na imediatez da sua origem a partir do pensamento de primeiro grau (sentido), esse pensar do pensar (razão) é identificado como o conhecer do pensar. É como se o sentido fosse o leito de um rio e a razão fosse suas águas, em constante movimento ocupando o leito. Nesta analogia metafórica, os graus de conhecimento e reflexão formam um forte e vigoroso rio.

Conhecer o pensar constitui para o projeto de gestão a forma básica de todo conhecer intuitivo e assegura, assim, sua dignidade como método; ele abarca sob si, como conhecer do pensar, qualquer outro conhecimento inferior. Assim, apesar da reflexão nascer do pensamento de primeiro grau, do sentido e do conhecimento intuitivo, ela não é um intuir, mas um pensar absolutamente sistemático, um conhecer. Quando confrontado com o segundo, um hipotético terceiro grau de reflexão significaria algo fundamentalmente novo. Como o segundo grau, a razão é a forma originária, a forma canônica da reflexão, assim, a partir de um terceiro e dos consecutivos graus mais elevados de reflexão ocorreria uma decomposição dessa forma originária, que se manifestaria numa ambiguidade peculiar. Essa forma de decomposição, então, seria idêntica à diminuição da sua imediatez que se compreende a si mesmo reflexivamente numa reflexão fechada e de maneira imediata, enquanto as reflexões inferiores só poderiam se aproximar das mais elevadas na mediação por imediatez. Este é o pressuposto axiomático da linha de pensamentos que afirma que a reflexão não vagueia numa infinidade vazia, mas sim é substancial e completa em si mesma, limitada pela razão.

Refletir não é nada mais do que uma potencialização qualitativa, acrescentando outros conteúdos à gestão que não o da ciência dura que, uma vez com o esquema construído, coloca-se a questão de seu emprego: decidir sobre fenômenos da gestão dentro de sistemas-empresa. Se por um lado, ciência parte da exigência de verdade positiva e da pressuposição da possibilidade de um sistema, de outro, o emprego do esquema racional-reflexivo tem como base o pensamento em ação, que passa pela noção de avaliação e é efetivado no e pelo projeto de gestão.

10.2. A teoria da decisão e o projeto de gestão

Em qualquer sistema-empresa a comunicação assume diferentes formas de informação: estruturada, semiestruturada e não-estruturada. É a maneira como a teoria da decisão complementa a gestão com respostas objetivas e consistentes que indica onde emergem conhecimentos da realidade. Isto é feito concentrando-se na cultura técnica disseminada pelo sistema-empresa e pelas suas redes ou cadeias de valor. Como componente transdisciplinar da teoria da estruturação, a teoria da decisão abarca mecanismos cotidianos e poderosos construtores de realidade. Ao se estudar esses mecanismos, a discussão envolve contribuições da cultura, da sociologia do trabalho e da lógica. Devido à centralidade da matéria do projeto de gestão para a sociologia da empresa e para a sociologia do trabalho foram aqui reunidas algumas linhas de pensamento científico específicas e necessárias na definição destes mecanismos: teoria social e de sistemas, teoria da decisão e cultura técnica. Os debates epistemológicos da teoria da estruturação ocorrem em todas as áreas nas quais a produção e circulação de conhecimento são centrais. Especificamente no projeto de gestão, epistemologia consiste em uma atividade especializada na compreensão e explicação de processos de observação envolvidos na produção de conhecimentos acerca da realidade. Este projeto concentra-se em como se conhece e em temas diretamente relacionados com a gestão, buscando distinguir o conhecimento adequado ou verdadeiro do inadequado ou falso.

Processos de conhecer encontram-se amarrados a observações e dependem delas para produzirem-se. Luhmann (1998:28) afirma que “tudo surge no observador como consequências que se desprendem ao haver colocado uma distinção”. Obviamente, gestor e observador se fundem aqui. A realidade emerge a partir de operações de observação realizadas por agentes da decisão. Processos de conhecer convidam este agente a uma

reflexão crítica e incluem, ainda, aspectos éticos, pois responsabilizam gestores por realidades que eles modelam, reproduzem, ou nas quais intervêm.

O ponto de partida da construção da decisão consiste em determinar as estruturas e operações que permitem produzir conhecimentos e seus questionamentos centrais: observar, analisar, avaliar e decidir. Aqui se desloca a preocupação da natureza do objeto para as possibilidades de seus observadores, isto é, dos agentes da decisão sobre o próprio objeto da decisão. Assim, a construção da decisão aborda a autoimplicação de conhecimentos da realidade com as distinções que os tornam visíveis, ou seja, é necessária experiência. Os componentes, afirmações e declarações da decisão, ou seja, seus multiatributos baseados em multicritérios colocam em questão a noção clássica de objetividade quando sustentam que todo conhecimento surge de experiências de observação. Portanto, seus registros não podem ser concebidos como reproduções da realidade e sim como resultados de tais experiências de decisão. Em outras palavras, como efeitos da decisão. A tomada de decisão assume, então, a autorreferência inerente a todas as indicações, descrições e explicações da realidade do sistema-empresa que são trazidas pela informação, inclusive ela própria. Isso implica em que a decisão se autoinclui como tema de observação – construção da decisão. Com base na visão do observador ou agente da decisão, nenhum conhecimento pode sustentar-se tendo como comprovação correspondências com algo externo, ou localizado no entorno do sistema-empresa, visto que todo conhecimento é resultado das operações internas a este sistema. Dessa forma, a tomada de decisão destaca que a observação estabelece o objeto da decisão, pois esse último passa a ser uma consequência das operações que o distinguem. Assim, todos os conhecimentos são relativos a aplicações de distinções que não têm correlações externas. Por exemplo, mais especificamente, critérios que delimitam a verdade, a beleza, a legalidade, as ações sociais ou os preços se organizam por distinções processadas informacionalmente a partir das determinações dos sistemas-empresa dos quais fazem parte; no exemplo, a ciência, a arte, a justiça, a política e a economia.

As observações e as distinções que orientam o projeto de gestão e, em geral, os componentes com os quais se constrói o conhecimento da realidade são centrados e determinados na estrutura do gestor, enquanto observador ou agente da decisão. Em consequência, toda decisão refere-se a si mesma em cada uma de suas operações e em todas as descrições que origina. As descrições comprometem-se com suas seleções e expressam mais os processos decisórios aplicados para levar a cabo um objetivo ou meta do que propriamente aquele que foi descrito. Nenhum gestor conhece além de suas possibilidades e

disponibilidades, assim como não se pode observar, decidir e comunicar sobre algo pertinente ao sistema-empresa de fora deste, ou seja, de fora de sua forma de informação. Isto aponta para sistemas-empresa autorreferenciais monistas e irredutivelmente complexos.

A autorreferência não é impedimento para a produção de conhecimentos necessários e suficientes para tomadas de decisão. Ao contrário, para Luhmann (1998), é paradoxal que o fechamento do processo decisório condicione a que sua abertura em relação ao entorno somente possa fixar-se a partir de seus esquemas diferenciadores internos. Para isso, formas como sujeito-objeto ou sistema-entorno são recursos pelos quais um mesmo agente da decisão tece relevos – delimita e seleciona – e o faz de acordo com as possibilidades estruturais do sistema-empresa. Como gestores são ao mesmo tempo observadores, somente podem constituir a unidade do observado (objeto da decisão) mediante distinções que remetem a suas próprias determinações. Observadores não dispõem de mecanismos que lhes permitam distinguir algo alheio àquilo que permitem seus mecanismos de observação. Por conseguinte é na centralidade do gestor que o contexto e os limites da realidade têm sua interseção de observador. Em outras palavras, a construção da decisão tira proveito de sua própria auto-observação. O processo de construção de decisões é tratado como um ponto de partida para o projeto de gestão que tenta senão explicar, pelo menos descrever o surgimento e a propagação da cultura técnica, que permeia as estratégias para combate da hipertransitoriedade no sistema-empresa.

Enfatizando as limitações para abordar questões complicadas e complexas¹⁴⁹, pelas vias do procedimento científico tradicional, a postura perspectivista destaca as dificuldades do pós-fordismo em explicar a mudança. Seu argumento, ao destacar que processos decisórios aceleram as perdas de privilégios da ciência positivista na comunicação objetiva intra e entre sistemas-empresa, é centrado na percepção que acontecimentos efêmeros e transitórios são recebidos através de experiências. O que leva à questão: o que têm de diferente as experiências dos gestores? Em resposta, o perspectivismo facilitou a entrada às propostas da teoria da decisão multicritério. Já não se aceita a ideia de que todo o conhecimento deva fazer

¹⁴⁹ **Complicação e complexidade** – “(...) a complexidade é reconhecida como uma noção negativa: ela exprime que não conhecemos ou não compreendemos um sistema, apesar de uma base de conhecimento global que nos faz reconhecer e nomear este sistema. Um sistema que possamos especificar explicitamente, cuja estrutura detalhada conheçamos, não é realmente complexo. Pode ser, digamos, mais ou menos *complicado*. A complexidade implica que temos dela uma percepção global, tendo, ao mesmo tempo, a percepção de que não a dominamos em seus detalhes. Por isso é que a medimos através da informação que não possuímos, e da qual precisaríamos para especificar o sistema em seus detalhes (...) Assim, vemos que a complexidade deve ser distinguida da complicação. Esta última só exprime, no máximo, um grande número de etapas ou instruções para descrever, especificar ou construir um sistema a partir de seus componentes”. (ATLAN, 1992:66).

alusão a uma realidade apreensível pelos sentidos e que a aplicação de metodologias e estruturas da ciência positivista seja o único caminho para a teoria da estruturação. Com efeito, aqueles que parecem estar falando de novidades são os mesmos que sustentam que nada aconteceu nas ciências sociais depois dos alicerces lançados por Marx, Durkheim, Weber, Taylor, Fayol e Parsons.

Popper (1999) indicou a impossibilidade de provar empiricamente as teorias científicas, declarando que as únicas proposições verdadeiras são as que não permitem verificá-las; é o seu famoso critério de falseabilidade. Com essa demarcação, a procura da verdade objetiva – que está além da ciência – permanece como critério regulador da atividade científica, mas, enquanto meta, inatingível. Kuhn (2003), observando os condicionamentos históricos e comunitários da ciência demonstrou que nem a razão (racionalismo) nem as sensações (empirismo) sustentam os artefatos da ciência. Conforme suas evidências, os conhecimentos científicos baseiam-se em considerações formadas com a fé das comunidades científicas que acreditam nelas – e na confiança que essa fé inspira na sociedade. As disciplinas sociais têm se nutrido sob o amparo da hermenêutica e da dialética e, em geral, das metodologias qualitativas. Todas essas abordagens fazem uma reflexão intensa acerca de processos de observação, até o ponto que suas aplicações ficam fora da normalidade da ciência positivista. No entanto, os argumentos epistemológicos da teoria da decisão que interessam à teoria da estruturação têm seu apoio em teorias como a de sistemas e a cibernética.

O projeto de gestão somente poderá se estruturar como uma nova corrente quando suas premissas ressoarem diante de mudanças na complexidade de sistemas-empresa. Talvez, da combinação entre a efemeridade da mudança e o fenômeno da cientificação torne-se plausível que uma autodescrição de sistemas-empresa contemporâneos venha a cumprir o papel de favorecer a divulgação de opções epistemológicas da teoria social, rotulado por Lyotard (2003) como pós-modernidade. Essa autodescrição destaca a perda de razões vinculantes, traz à tona o difuso estilo de gestão atual e ilumina a tão presente e arraigada cultura técnica. A tecnologia da informação acelerou e continua acelerando a globalização e a mundialização política enquanto produz profundas alterações nas disposições do tempo e do espaço. Espacializa o tempo ao embarcar, nos sistemas-empresa, as preocupações sociais e ambientais, ou seja, a diacronia, a necessidade do capitalismo em lidar com tempo *Kairós* do aqui e agora. Neste tempo, o capitalismo tende a atender e cuidar de suas forças motrizes, isto é, do trabalhador e da Terra. Temporaliza o espaço ao comprimir ambos e a acentuação das

diferenças culturais não é um fenômeno alheio à globalização e à mundialização, mas é apenas um fenômeno mais relacional que hegemônico. Como a homogeneização (unidade) dá passagem à diversificação (pluralidade), inclusive como opção valorativa, se aceita cada vez mais a responsabilidade de decidir em que ou no que acreditar. Assim, novas experiências contemporâneas estimulam uma melhor compreensão da diversidade. A teoria da estruturação arremessa, então, a individualidade para um status social onde a noção de pessoa surge como uma de suas consequências mais evidentes e com todas as complicações que isso acarreta. Por exemplo, como gestor, trabalhador, observador, agente da decisão, ator corporativo ou portador de recursos, dependendo do uso, da ocasião e do caso.

A teoria da decisão aplicada ao projeto de gestão não se propõe a um solipismo ontológico, ou seja, simplesmente não afirma conhecimentos da realidade, mas sim experiências da realidade. Por essa razão, preocupa-se em propor critérios para a aceitabilidade e validação das decisões inerentes à gestão de sistemas-empresa sob um formato de sustentabilidade. A única coisa irrenunciável para a operação da decisão é afirmar que nenhum gestor pode realizar suas operações fora dos limites traçados pelos condicionamentos estruturais que demarcam suas operações de observação, avaliação e decisão. Assim, quando se relaciona conhecimento com a realidade somente se pode argumentar que todo o observável é um ganho específico de um agente da decisão, incluindo o seu observar o observar, o seu pensar o pensar. Portanto, embora se pressuponha uma complexidade externa disponível, quer seja econômica, social ou ambiental, esta é incognoscível. Luhmann (1998) esclarece este argumento afirmando que embora não existam constituições absolutamente endógenas, e o entorno, mesmo que construído, faz-se notar por seus ruídos e irritações, contudo, não os informa aos seus observadores.

A teoria da decisão assume a cientificidade e permanece como operador de decisão empírico. Gestores procuram gerar conhecimentos empíricos aceitáveis para o sistema-empresa e tentam explicar os mecanismos mediante os quais as experiências da realidade são construídas e compartilhadas no seio desses sistemas. O projeto de gestão deve conservar sua primazia estrutural na produção de conhecimentos e apoiar seu caráter de observatório privilegiado, embora não encontre pontos externos que lhe permitam confirmar suas observações. As afirmações do projeto de gestão que surgem das tomadas de decisão projetam-se a partir de algumas condições. Em primeiro lugar, reconhecem a natureza ativa e dinâmica do conhecer (observar, analisar, avaliar e decidir), cujos artefatos (descrições e percepções) emergem a partir das diferenças aplicadas por seus agentes da decisão. Em

segundo lugar, assumem que estes artefatos, que operam mais no domínio da descrição, não são idênticos às operações que buscam dar conta, uma vez que estão em um plano bastante diferente.

Das operações no projeto de gestão emerge um domínio distintivo da realidade do conhecimento do processo decisório no sistema-empresa. A atividade decisória, embora orientada para o desconhecido, o faz sobre o marco de um sistema-empresa operacionalmente fechado de alternativas. Os conhecimentos da decisão são construídos sobre a base de suas distinções teóricas e hipóteses, as quais, por sua vez, estruturam-se em modelos ou protótipos. Assim, tipos e estilos de decisão permanecem de uma ou outra maneira, autorrefletidos em suas próprias descobertas e consequências. Do ponto de vista de seu autorreconhecimento, a epistemologia da teoria da decisão pode ser descrita como uma espécie de processador cognitivo da gestão integrado aos sistemas-empresa, às operações de conhecer e aos conhecimentos e diferenças que estes geram.

A teoria da estruturação se aproxima de descrições ou argumentos realistas. Nela, não há observações (dados, leis, regras, normas, objetos) que possam ser postulados independentemente dos indivíduos, enquanto gestores, observadores, portadores de recursos¹⁵⁰, isto é, enquanto agentes da decisão em potencial. Para o projeto de gestão, mesmo quando um indivíduo somente tem conhecimento através de suas operações de observação e, portanto, não tem um contato com o mundo externo, não pode afirmar que tal mundo não seja como é. Isto porque todo observador comporta-se como um sistema fechado e é determinado estruturalmente e, como tal, somente observa o que pode. Assim, o conceito central dessa postura do projeto de gestão depreende-se momentaneamente do conceito de sistema-empresa autorreferencial e constitui-se, conseqüentemente, em clausura operacional, autoinformação e determinismo estrutural. No processo informacional no seio de sistemas-empresa, os argumentos sobre tomada de decisão são tratados como artefatos que descrevem a produção de realidades, que neste sentido devem abarcar a ideia de sustentabilidade. Por isso, embora a epistemologia da teoria da decisão se projete a partir das escolas administrativo-econômicas clássicas, de cunhos funcionalistas, ela é complementada por processos de consciência social e ambiental. Aqui se segue Luhmann (1998), para quem nas ciências sociais essas distinções são imprescindíveis para desembaraçar as discussões, pois, por exemplo, quando se faz a distinção entre conhecimentos comuns e científicos ninguém argumentaria a partir das

¹⁵⁰ **Portadores de recursos** – são os atores individuais titulares de recursos produtivos, ou seja, sócios (capital), administradores (gestão) e trabalhadores (organização do trabalho), bem assim como fornecedores (credores) e clientes (consumidores).

diferenças entre tipos de consciência ou da qualidade das decisões. Pelo contrário, se faz alusão às diferenciações validadas na evolução do sistema social da ciência na sociedade.

O projeto de gestão informa sobre os mecanismos que geram conhecimentos que circulam em sistemas-empresa. Seus objetivos reconhecem as complicações da cultura técnica inerente a cada sistema-empresa, onde tanto os que sofrem os benefícios ou malefícios da decisão como os gestores têm algo a dizer com respeito a suas distinções. Suas operações de observação são observações de observações, seus pensamentos são pensar do pensar. Na superfície, é um método denominado de observação de segunda ordem. A proposta deste método de distinguir distinções equivale a uma observação especializada, uma decisão, por exemplo. A distinção da observação de segunda ordem é a de não tratar com objetos, mas com gestores que aplicam distinções e seguem seu percurso e avaliam suas consequências. Em termos ilustrativos, é acompanhar as tramas de uma obra aberta, uma novela, em cujo roteiro o espectador (consumidor) influencia durante o desenrolar de capítulos. As observações de segunda ordem indicam e descrevem mecanismos construtores e reprodutores de realidade – as operações de decisão – com os quais os gestores configuram e ratificam seus conhecimentos (observar, analisar, avaliar e decidir). Os procedimentos do projeto de gestão permitem identificar as diversas formas através das quais indivíduos, pessoas, grupos, equipes, comunidades e organizações do trabalho organizam e validam experiências, tornando-as conteúdos de suas informações e de que posição (ou posto de trabalho) o fazem. Esse olhar estimula o interesse em conhecer diversas formas através das quais projetos de vida (gestores e trabalhadores), cultura técnica (grupos ou equipes), comunidades do trabalho (diferentes organizações do trabalho), instituições (sistemas-empresa) e outras formas de sistemas sociais produzem seus conhecimentos. A teoria da estruturação reforça a ideia de que o ponto de partida de toda decisão, inclusive a decisão de uma decisão, encontra-se numa diferença: aquela que faz a diferença. Desde as distinções que diferenciam e conferem valor de conhecimento até as configurações que os gestores fazem ao construir, gerir, alterar ou manter sistemas-empresa.

11. CULTURA TÉCNICA

Valle (1993:6) define cultura técnica “como o ‘pano de fundo’ das decisões técnicas dentro da empresa, seja em nível de engenharia, seja das oficinas. Ela é o ‘reservatório de saber’ partilhado intersubjetivamente pelos agentes técnicos de uma organização, ao qual remetem os enunciados técnicos, por ocasião de uma tomada de decisão”. De uma maneira complementar, cultura técnica é entendida como o reservatório de interpretações prévias ou conhecimento enciclopédico (saber empírico) e de fundo – saber analítico¹⁵¹ –, arquivado na memória de longo prazo das pessoas.

É na conjunção entre o projeto de gestão e a cultura técnica que o gestor lida com fenômenos da gestão como forma de combate à hipertransitoriedade. Ora, se praticar alguma coisa é simplesmente executá-la, a práxis é, então, um conjunto de atividades que visa não só transformar os meios e relações de produção no seio de sistemas-empresa, mas também ser uma práxis da cultura técnica no sentido de combater a hipertransitoriedade. Nesse sentido, desenvolvem-se temas e respectivos conceitos referentes à noção de cultura técnica, práxis e autonomia, bem como a opção por uma postura restritiva em detrimento de uma postura progressista, decisivos à saída teórica de combate a hipertransitoriedade.

No contexto do mundo da produção estão inseridos o funcionalismo e humanismo. O primeiro mais próximo do mercado de trabalho, o segundo da comunidade de trabalho. Sistemas-empresa que atuam segundo a visão funcionalista estruturam a gestão em torno de um organograma definido. Dessa forma, é priorizada a definição de cargos e atribuições necessárias ao negócio e a sua respectiva remuneração, para, então, adequar a organização do trabalho ou selecionar novos trabalhadores de acordo com perfis previamente determinados. As pessoas são moldadas aos postos de trabalho que desempenham e os programas de capacitação procuram desenvolver nesses profissionais as competências necessárias para suas atribuições.

Já na visão humanista, os postos de trabalho são ajustados às competências do indivíduo. Essa visão é especialmente aplicável em atividades em que são requeridas habilidades especiais, além da técnica, como atividades artísticas, esportivas e outras onde o talento e a criatividade são desejados, tais como arquitetura, propaganda e marketing.

¹⁵¹ **Saber analítico** – a experiência orienta-se por regras técnicas apoiadas no saber empírico, implicando prognoses sobre eventos observáveis, físicos ou sociais, reveladas verdadeiras ou falsas. A experiência orienta-se, ainda, por estratégias que se baseiam num *saber analítico*, ou seja, em deduções de regras de preferência – sistemas de valores – e máximas gerais; com proposições deduzidas de um modo correto ou falso.

O mercado é entendido como a regulação de relações interindividuais, a saber, contratos interpessoais, reunião de relações estruturais, formas de estabilizar comportamentos individuais pelo dinheiro e pela comunicação no ambiente de trabalho. No mercado, a escolha racional é baseada, *stricto sensu*, em cálculos econômicos e na concepção de realidade econômica. Essa escolha, estendida às instituições, continua a ser radicalmente particularizada, em que os agentes econômicos nunca serão um sistema monista, quando muito uma agregação de agentes. Por sua vez, a comunidade de trabalho contém uma grande dose de racionalidade limitada, em que cálculos de otimização precedem decisões em ações realizadas para ordenadamente se definir preferências. Este cálculo, de acordo com a tese de racionalidade limitada de Simon (2008), é realizado por competências cognitivas limitadas, baseadas em informações incertas, incompletas ou inexatas. O conceito de transação traz para a gestão diferentes tipos de entidades, tais como custos de transação, contratos de negócios e contratos de trabalho. Ao adicionar a noção de custos de transação ao modelo clássico de administração, o fordismo só fez ressaltar mais a maneira de se enxergar e analisar a presença contínua de não-linearidades na gestão.

O sentido de criação e manutenção de sistemas-empresa, concebidos como estruturas piramidais hierarquizadas, é visto não somente sob o aspecto de redução de custos de transação, mas também pela capacidade de tais hierarquias de reduzir incertezas e criar um quadro mais estável de trocas. Essas estruturas emergem contratualmente como sistemas-empresa e dentro deles a organização do trabalho. Nestes sistemas hierarquicamente organizados há contratos firmados interna e externamente. Contratos de negócios são firmados entre sistemas-empresa, enquanto contratos de trabalho são assinados entre o sistema e o indivíduo. Em gestão ocorrem os dois tipos de contrato: contratos de trabalho formalizam a relação de todos os indivíduos pertencentes ao quadro de pessoal e contratos de negócios formalizam a relação do pessoal terceirizado. A opção por um ou outro tipo de contrato é definida pelo menor custo de transação.

O projeto de gestão gira sobre o eixo da interpenetração das visões – funcional e humanista. Estas visões estão associadas à noção de transdisciplinaridade que contextualiza a cultura técnica local, abarcando ainda outra disciplina, a engenharia de produção, que contempla noções de administração, economia e engenharia que se entrelaçam, se superpõem e transcendem em suas especialidades; a engenharia de produção fornece o desenho e fluxos das operações sob a ótica fluída de processos.

Há toda uma aderência da transdisciplinaridade à operacionalidade¹⁵², à engenharia de produção. Especificamente, recai sobre ela tudo o que se refere ao projeto e à gestão da relação entre pessoas (trabalhadores, consumidores, fornecedores) e recursos (máquinas, materiais, ambientes), visando a atender a critérios específicos do projeto de gestão: eficiência, justiça social, realização pessoal e mais recentemente sustentabilidade.

O contexto contemporâneo da gestão da sustentabilidade acarreta em uma maior complexidade na tomada de decisões, hoje mais arriscadas e menos rotinizáveis em qualquer nível, o que provoca um aumento na necessidade de qualificações e competências. São requeridas novas formas de integração da cadeia de valor, com redefinição de fronteiras entre sistemas-empresa (reconstrução das cadeias de suprimentos e distribuição) e substituição de contratos de trabalho por contratos de negócio. Esse contexto aponta para a necessidade de se desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas ao trabalho, isto é, há necessidade de novas qualificações e novas competências.

A competência é enxergada como capacidade pessoal de ativação e recriação de cultura técnica, onde a tomada de micro decisões, no nível do posto de trabalho, é crucial para o desempenho de processos menos rotinizáveis. As situações de anormalidade, de necessidade de ajuda ou de perigo, são momentos propícios para que se desvende a real competência pessoal.

Uma das maneiras de tratar competências e sua aplicação numa determinada organização do trabalho ou numa genérica comunidade de trabalho é lhe acrescentar o viés processual. O fenômeno da manifestação da competência se mantém o mesmo, tanto na abordagem vertical (funcional) quanto na horizontal (processual). Esta manifestação se dá sobre a necessidade de execução de uma atividade, articulada a outras para conformar um objetivo maior. Assim, toda competência manifesta é uma contrapartida à atividade de um processo, recorrente ou *ad hoc*. As competências suportam as atividades numa lógica semelhante a dos demais recursos institucionais, guardadas suas peculiaridades, provocando também problemas de desabastecimento, gargalos e defeitos. Desse modo, para cada atividade

¹⁵² **Operacionalidade** – é a exigência imposta pela gestão ao acoplamento estrutural, na qual, as interfaces entre unidades de produtos ou serviços sejam melhoradas ou eliminadas, e sempre que possível, os fluxos sequenciais através das atividades se façam paralelamente por meio de movimentos rápidos e amplos da informação. Os processos mais importantes, como os de desenvolvimento de produtos, incluem atividades que recorrem a variados conhecimentos operacionais. Os *designs* de novos produtos são gerados pela pesquisa e desenvolvimento, têm sua aceitação de mercado testada pelo marketing e sua fabricabilidade é avaliada pelos setores de engenharia ou fabricação. As operações que envolvem administração de pedidos e serviços atravessam os limites externos do sistema-empresa, estendendo-se até fornecedores e cliente.

do processo, a manifestação de competências é tão necessária quanto a de materiais, equipamentos ou informações.

O desenvolvimento do potencial de competências do trabalhador passa por um processo de qualificação, que exige um campo educacional formal: educação básica (escola), ensino técnico (escolas técnicas) e treinamento (nos sistemas-empresa). A escola atua como espaço de ampliação da visão de mundo das pessoas, certificadas pelo diploma.

Já a experiência constitui e é constituída tanto pelo saber empírico como pelo saber analítico que se alimentam e se criticam reciprocamente. Escola e experiência coalescem nas pessoas e são os requisitos do mundo da produção (organização do trabalho, comunidade de trabalho e cultura técnica) para certificar competências. A escola é o lugar da qualificação, do sistema-empresa, o do desempenho. O conceito de competências une esses dois mundos, expressando a capacidade da pessoa de ativar a cultura técnica de sua organização do trabalho. Dessa forma, as competências são vistas como uma mediação entre qualificação e desempenho no posto de trabalho, explicando, inclusive, o porquê de indivíduos com a mesma titulação apresentarem desempenhos bem diferentes num mesmo posto.

O conceito de qualificação apresenta-se, ainda, de forma ambígua, que pode ser descrita como qualificação do trabalhador: conhecimentos, habilidades e atitudes que este detém; e qualificação do posto de trabalho: conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos pelo cargo ou atividade. Para um indivíduo o ato de qualificar-se não é outra coisa senão a assimilação da cultura técnica. Esse ato lhe provê as condições necessárias ao desempenho de suas atividades, inclusive a capacidade epistêmica de refletir sobre as ações suas e de seus colegas.

O projeto de gestão trata de problemas e decisões tomadas pelos agentes da decisão, normalmente gestores que proporcionam os produtos e serviços dos quais todos na sociedade depende. Entretanto, problemas e decisões tomadas não estão restritos aos gestores, pois são também encontrados nos demais níveis dos sistemas-empresa e extrapolam, alcançando as cadeias de valor. São níveis hierarquizados, principiam no nível mais alto a cadeia de valor (integração de sistemas-empresa), descendo gradativamente ao nível do sistema-empresa (integração de processos, através de e subordinados a projetos), ao nível do processo (encadeamentos de atividades, dentro ou através das funções), ao nível das funções (conjuntos de atividades especializadas) até chegar ao seu nível mais baixo, às atividades (conjunto de tarefas).

O projeto de gestão trata da maneira pela qual sistemas-empresa produzem bens e serviços, identifica o conjunto comum de objetivos almejados pelos gestores para atender a seus clientes e consumidores e descreve como a estratégia de produção influencia as atividades das pessoas dentro desses sistemas. Em contrapartida, o alcance desses objetivos depende das atividades desempenhadas pela organização do trabalho, o que requer uma gestão baseada em pessoas, a fim de assegurar a qualidade do produto ou do serviço conforme a visão do cliente ou consumidor. Eis o princípio da noção de gestão da sustentabilidade, determinada pelo projeto do trabalho.

Para o desempenho econômico-financeiro do sistema-empresa gerido a partir do projeto de gestão é necessário dimensionar sua organização do trabalho, efetuado a partir da noção de planejamento e controle da produção¹⁵³. Este planejamento é a atividade de decidir não só sobre as necessidades de dimensionar portadores de recursos como também sobre o melhor emprego dos recursos de produção e dimensionar a força de trabalho, assegurando, assim, a execução do que foi previsto. O planejamento e o controle da produção são a interface da oferta (suprimento de materiais, energia, informação e pessoas) com a demanda (clientes), definindo as dimensões da produção em volume, variedade, variação e visibilidade de bens e serviços.

As operações que garantem o desempenho em termos dessas dimensões são denominadas por Slack (2002) de objetivos da produção. Estes são qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Os bons resultados esperados desses objetivos de desempenho dependem diretamente dos trabalhadores responsáveis pelas operações produtivas ou não nos sistemas-empresa. Os objetivos avaliam não só o desempenho do sistema-empresa, mas também são critérios para se avaliar o desempenho da organização do trabalho.

Finalmente, a definição das dimensões da produção associadas aos objetivos de desempenho é fundamental para o projeto de gestão, realizado através de mapeamento de processos de negócio, sua divisão em processos menores e seu dimensionamento até o nível da unidade gerencial básica – UGB e ou do posto de trabalho.

¹⁵³ As noções de Engenharia de Produção e suas dimensões derivam dos aspectos conceituais de Slack (2002) e Ballou (1993).

11.1. Práxis e autonomia

O que se opõe à teoria, prática ou práxis? Antes de responder é preciso distingui-las. Praticar é executar alguma coisa que se projetou; praticar é um processo, uma maneira de fazer uma experiência ou ainda uma técnica. Num outro sentido, prática designa as regras de conduta individual e coletiva, o sistema de direitos e deveres, isto é, as relações morais dos homens. Práxis, etimologicamente, é ação ou atividade. Assim, consiste no conjunto de atividades que visam a transformar a sociedade, em particular, os meios e relações de produção, sobre as quais repousam estruturas das mais diversas configurações institucionais. É bem verdade que se fala tanto de prática como de práxis como oposição à teoria, embora a práxis desempenhe um papel mais importante, na medida em que a ação – quer seja coletiva, técnica, econômica, social ou ambiental – seja o fundamento e o juiz do pensamento teórico. Geralmente, a oposição da práxis à teoria acaba por ser apenas a da ciência e da técnica à filosofia. Entretanto, no que aqui se aplica, praticar alguma coisa é simplesmente executá-la, enquanto práxis é um conjunto de atividades que visa não só a transformar os meios e relações de produção no seio de sistemas-empresa, mas também a ser uma práxis da cultura técnica no sentido de combater a hipertransitoriedade.

Na linha de pensamento marxista, a práxis era um projeto de reformular a modernidade, mas foi Herbert Marcuse, com base em Husserl e Heidegger, um dos primeiros a tentar uma renovação filosófica da práxis. Jean-Paul Sartre seguiu Marcuse e Castoriadis e deu um novo impulso a essa tradição em meados da década de 1960. Castoriadis partiu da contradição entre trabalho morto e trabalho vivo, de tal modo que empreendeu a uma original e refletida tentativa de pensar, mais uma vez como práxis, a mediação libertadora da história, da sociedade e da natureza. A globalização tem, simultaneamente, de “recorrer à atividade propriamente humana daqueles que submete (...) e desumanizar essa atividade”. (CASTORIADIS, 2000:27). Este autor identificou as determinações de uma práxis irreduzível nos exemplos de práxis política, artística, médica e pedagógica. Essa práxis traz seu fim em si mesma e não se deixa reduzir à organização racional dos meios em função dos fins. A práxis segue, então, um projeto que não precede, como uma teoria, à aplicação, mas que, enquanto antecipação, pode ser corrigido e alargado na própria realização prática. Simplificando, um projeto vai sendo corrigido, redirecionado, ampliado, reduzido ou até mesmo terminado durante sua execução, de acordo com as tendências identificadas durante seu desenrolar. A transitoriedade, a mutação e a efemeridade vão sendo combatidas ao longo da execução do

projeto. A práxis refere-se sempre a uma totalidade de realizações vitais e, por conseguinte, almeja promover a autonomia, da qual, ao mesmo tempo, ela própria se origina.

“Existe uma relação interna entre o que é visado (o desenvolvimento da autonomia) e aquilo pelo qual é visado (o exercício dessa autonomia) (...) devendo levar em consideração a rede complexa de relações causais que percorrem seu domínio, a práxis jamais pode reduzir a escolha de sua maneira de operar a um simples cálculo – não porque fosse muito complicado, mas porque deixaria escapar, por definição, o fator decisivo: a autonomia”. (CASTORIADIS, 2000:95).

A práxis está orientada para o futuro e produz o novo. Um gestor, por exemplo, ao tomar uma iniciativa não planejada ou imprevista, ultrapassa as determinações dadas e constrói um novo começo. A práxis da cultura técnica é uma categoria racional vinculada à vida no trabalho, a fim de dominar situações reais, fugazes e ambíguas que surgem no dia-a-dia do mundo da produção. Esta práxis é essencialmente criadora, produz o outro. De fato, ela está constantemente dirigida ao outro como um ser autônomo, no sentido de que ninguém poderia seriamente desejar a autonomia sem desejá-la para todos. No projeto de gestão gestores geralmente desejam e tentam prover autonomia às suas organizações do trabalho. Em teoria da estruturação há o interesse por uma práxis não só criadora, mas, sobretudo, capaz de fomentar autonomia e que vise à transformação, no dizer de Castoriadis (2000:98), “da sociedade atual em uma sociedade organizada e orientada com vistas à autonomia de todos, sendo que essa transformação é efetuada pela ação autônoma dos homens”. Embora a gestão dirija projetos sob uma rígida programação, só se pode conhecer as experiências e resultados do projeto a partir da sua própria história, de sua compreensão e das transformações por que passou. A práxis deve operar à luz da racionalidade estrutural que impõe aos participantes de uma interação qualquer no mundo da produção uma orientação segundo pretensões de validade, possibilitando, assim, uma acumulação de saber capaz de modificar as imagens deste mundo.

A teoria da estruturação deve englobar a abordagem de processos de negócios, mais especificamente juntar seus três vértices – projetos, pessoas e sustentabilidade – para diminuir a dependência de competências externas e buscar autonomia pela aquisição e desenvolvimento de competências internas. Geralmente um bom nível de autonomia está na decisão entre manter autonomia interna aproveitando conhecimentos já disponíveis na organização do trabalho, ligados a suas racionalidades locais e às características e problemas específicos do sistema-empresa; e buscar conhecimento externo, não vinculado às racionalidades locais, nem às especificidades do sistema-empresa, mas eventualmente mais

atualizado. Qualquer que seja a decisão, ela traz consequências e gera novas contingências. A práxis concebe o projeto de gestão como um processo de produção sustentável e de transformação da natureza exterior, operada pela gestão, como impulso à transformação da própria natureza dos indivíduos pela aprendizagem. O mundo das ideias, sob cuja luz estão as pessoas que interpretam em cada momento a natureza do trabalho, altera-se, por sua vez, dependendo dos processos de aprendizado ligados à atividade transformadora. A práxis deve esses efeitos formadores da estrutura de sistemas-empresa a fatos simples: o mundo das ideias torna possíveis determinadas interpretações de uma natureza elaborada cooperativamente; mas ele, por sua vez, é afetado pelos processos de aprendizado que a gestão põe em marcha.

11.2. Postura restritiva

A teoria da estruturação aponta em direção a uma postura mais restritiva do que expansiva ou progressista. Ela busca reconhecer a medida exata em que a economia, a sociedade e o meio ambiente dependem dos sistemas-empresa. Em sistemas com elevado grau de diferenciação, a gestão codifica e generaliza simbolicamente o poder na forma de um meio específico de informação. O poder não deixa de ser um código de símbolos que torna possível e disciplina a transmissão de informações seletivas de um trabalhador a outro. Cada vez é menos identificado com a coerção violenta, consistindo na possibilidade de que dispõe um ou vários trabalhadores de eleger mediante uma decisão própria uma alternativa para outros trabalhadores. Em relação ao poder no interior do sistema-empresa, dois aspectos diferenciam-se: normas da empresa e cultura técnica. O papel do sistema de normas, em um sentido estrito é a produção de legitimidade, isto é, a legitimação do exercício do poder no seio de sistemas-empresa. É um papel que não é exercido mediante a obtenção de um consenso entre integrantes da organização do trabalho, praticamente impossível e ilusório, mas sim através da sistematização da difusa possibilidade dos trabalhadores em aceitar decisões de seus pares e gestores sem motivações particularistas. Dessa forma, é através da efetiva participação individual dos trabalhadores, realizada através de procedimentos decisórios no seu dia-a-dia, e não com base em normas ou interesses, que a gestão obtém para si obediência disciplinada dos trabalhadores nos sistemas-empresa.

De fato, hoje se está exposto, como nunca antes, a problemas que derivam do aumento da complexidade do entorno, tanto na relação do sistema-empresa com seu ambiente, como da gestão com seu entorno. Diante da emergência ou aumento de complexidade, há um

déficit de direção das transformações e diferenciações a que estão sujeitas os sistemas-empresa autorreferenciais monistas e irredutivelmente complexos, déficits estes que afetam as formas de organização do trabalho e alteram a cultura técnica. A mudança que surge da relação entre sistema-entorno escapa a uma direção e um controle precisos. Diante dessa situação, o projeto de gestão se propõe a repensar as possibilidades do poder que encontra dificuldades em garantir uma regulação total do sistema-empresa, como foi a pretensão da rigidez fordista e da flexibilidade pós-fordista. Esta discrepância entre as pretensões de regulação e a realidade complexa, imprevisível e contingente, coloca em xeque a cultura técnica, pulverizando a confiança no, do e pelo sistema-empresa. Essa situação é representada pelo conceito de ingovernabilidade.

Do ponto de vista do poder em sistemas-empresa, a lógica da formação da cultura técnica é aquela da escolha entre posições conservadoras, de manutenção do *status quo*, e posições progressistas, francamente favoráveis às mudanças. De qualquer maneira, optar entre conservar e progredir não está à altura da situação hipertransitória. A questão que permanece irrespondida por essa lógica ultrapassada é: até que ponto se deve aceitar e se adaptar às transformações e diferenciações, e até que ponto existe a possibilidade de intervenções corretivas, preventivas ou preditivas, já que não se pode pretender controlar a totalidade da mudança? Por tornar a cultura técnica nada mais que uma prática de adaptação tardia às consequências da pós-modernidade, buscar no pós-fordismo uma resposta a essa questão, seria uma empresa fadada ao fracasso. Ações nos sistemas-empresa são derivadas de suas culturas técnicas; valores fundamentais como a dignidade humana, a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a justiça, vindos do segundo mais amplo entorno destes sistemas: a sociedade (a natureza é o mais amplo), não ofereceriam orientação suficiente e efetiva à gestão destes. Em teoria da estruturação, ações são vista como informações. A questão é se entornos de sistemas-empresa quer sejam econômicos, sociais ou ambientais, ou ainda, o mundo da produção ou o próprio limite de materiais e equipamentos, adquirem complexidades crescentes; como se pode aumentar a capacidade de informações destes sistemas para dar conta deste aumento de complexidade? A resposta a esta questão envolve a diferenciação interna de sistemas-empresa e as formas de decisão vinculantes apropriadas para que suas culturas técnicas possam atuar sobre suas organizações do trabalho.

Diferenciação interna. Esta leva o sistema-empresa a privilegiar determinadas formas de orientação para o exterior, filtradas pela opinião pública, pelas possibilidades de consenso, pelo incremento de carreiras na comunidade de trabalho. As informações que não

podem satisfazer nenhuma dessas condições de recepção, isto é, que não passam por nenhum desses filtros, não têm possibilidade de chamar a atenção do entorno.

Opinião pública. Entendida como um meio no qual são criadas formas que são logo dissolvidas através de informação contínua dentro do entorno. O sistema-empresa apoia-se na possibilidade de atingir acordos reais com ela. Sua comunicação se apoia na ficção de consenso e assegura sua continuidade, uma vez que este tipo de comunicação vê a oportunidade de dar à opinião pública sempre novas formas, e encontra nestas formas a lei de sua própria autorreferência. É no apoio da opinião pública, na busca de consenso que o sistema-empresa busca se orientar para o exterior. Suas melhores ferramentas são o marketing e as relações institucionais, pois é nesses segmentos que ele comercializa não só seus produtos e serviços, mas também sua imagem.

Incremento de carreiras. A orientação do sistema-empresa ao exterior é ainda filtrada pelo incremento de carreiras nas inúmeras comunidades de trabalho. Isto nada mais é que o meio e o modo como o mundo da produção e as comunidades de trabalho (mercado de trabalho e suas instituições regulatórias) enxergam os sistemas-empresa. Uma de suas ferramentas é o projeto de gestão, pois é nele que é delineada, planejada e definida a estrutura da organização do trabalho com seus planos de carreira e de cargos e salários; nele ainda são esboçados benefícios, perspectivas de crescimento pessoal, políticas de recrutamento, seleção e desligamento, normas, procedimentos e códigos de ética.

A questão das decisões vinculantes está no cerne da gestão e tem como limitação o fato de que para a tomada de decisão eficiente no sistema-empresa gestores dispõem de meios de ação ou comunicação, como normas, poder e dinheiro. No pós-fordismo, esses meios mostram sinais claros de uma utilização excessiva e aparecem, via modelo estético de gestão, midiáticos. O quadro que se apresenta, portanto, é o de sobrecargas praticamente irreversíveis do sistema-empresa sobre si mesmo, provocadas por motivos culturais, sociais e, mais recentemente, ambientais. Tal quadro leva à perda de confiança na atividade fim do sistema-empresa, quer seja ela industrial, mercantil ou de serviços por parte de amplos setores da população, principalmente dos mais jovens.

No lugar de definir posturas conservadoras ou progressistas de gestão pelo espectro do poder e do dinheiro, a teoria da estruturação aporta o conceito de restrição, em oposição à expansão, para classificar as orientações sobre normas, poder e dinheiro. A concepção expansiva é na verdade a atual expressão do neoliberalismo, vinculada às tradições pós-fordistas, que conferem à gestão um papel de orientadora do sistema-empresa e de

responsável pela institucionalização da organização do trabalho vinculada à cultura técnica, como destinatária última de todos os problemas institucionais. Ao passo que a concepção restritiva altera e complementa essa tradição, ao vislumbrar os limites de suas possibilidades e aceita-los, reconhecendo a medida exata em que economia, sociedade e meio ambiente dependem de sistemas-empresa. No lugar das preleções morais de boa vontade, se coloca a necessidade de um processo sustentável associado a uma pedagogia da causalidade, a fim de não sobrecarregar continuamente as possibilidades do sistema-empresa. Desse modo, realiza-se efetivamente aquilo que se propõe à organização do trabalho (interior) e à opinião pública (exterior) através da cultura técnica.

Processos de sustentabilidade não operam em virtude de causas finais, apesar de terem essa aparência e embora pareçam orientados à realização que só evidenciam fins. O que os determina, de fato, não são esses modos como causas finais, e sim a realização de projetos, como máquinas programadas cujo funcionamento parece orientado para a realização de um estado futuro; quando, na verdade, são causalmente determinados pelas sequências de estados, pelas quais projetos preestabelecidos os fazem passar. Processos em si, contidos no sistema-empresa, são resultado de suas evoluções que, sob o efeito das adaptações e conservações, são transformados adaptando-se às condições do meio.

Trata-se, portanto, de um pensamento em ação das possibilidades e dos limites da gestão sob as condições atuais e futuras, orientado pela capacidade de aprendizagem de receber estímulos e também pela capacidade de autocrítica. Tudo isso no sentido de criar, através da cultura técnica, um pensar do gestor em relação ao sistema-empresa como um sistema autorreferente.

A consequência direta dessa proposta é a exclusão das impossibilidades extremas do conceito de uma hipotética gestão puramente participativa. Nesse sentido, esta gestão não é a gestão do sistema-empresa pelos trabalhadores e também não é um princípio segundo o qual todas as decisões devem ser tomadas de modo exclusivamente participativo; isto equivaleria a dissolver todas as decisões em decisões sobre decisões, com uma acumulação ilimitada de cargas de decisão, uma imensa tecnocratização e uma falta de transparência das relações de poder, de dinheiro e de normatização no interior do sistema-empresa. À primeira vista, toda gestão participativa parece ser em benefício da autonomia dos trabalhadores, conquanto ela rapidamente se torna uma disputa pelo controle do poder e do dinheiro. A proposta é conceber a gestão como algo já sempre existente no cerne do sistema-empresa. No projeto de gestão, gestores e trabalhadores formam os extremos de uma escala difusa de participação que vai da

homogeneização (um único trabalhador) até a diversificação (grande número de trabalhadores e gestores). Enquanto o sistema-empresa esteve organizado hierarquicamente, na rigidez de seu organograma vertical, a divisão de poder e do dinheiro era impensável e as normas inflexíveis, ou eram associadas a experiências como desordem, greves e anarquia. Somente quando sistemas-empresa se estruturaram mediante tal diferença é que passaram a não requerer mais um poder somente hierarquicamente superior, articulando-se horizontalmente em sistemas de estruturação de ações, e assim o sistema-empresa pode passar a operar com esta lógica difusa e mais autônoma.

Com isso, a gestão perde a possibilidade de representação do todo, mas alcança o seu próprio código de operação autorreferenciado, mais próximo da Ideia de projeto. Precisamente porque não governam gestores e trabalhadores, não há nenhuma imposição de consenso, sendo mais simples tratar do dissenso. Fato que produz continuamente informações no sistema-empresa, que regula o que se atribui a gestores e trabalhadores, graças a uma pequena diferença temporal diacrônica: a possibilidade de competição e de rotatividade entre gestores, entre trabalhadores, e entre ambos (*job rotation*). Ou seja, que a dinâmica na organização do trabalho seja fomentada, ao mesmo tempo em que a flexibilidade do pós-fordismo não deixa de ser partidário da ditadura da linha reta, apenas um pseudo ganho evolucionário, por isso mesmo improvável. É na falta de ambiguidade dessa diferença que se constituem tanto o motor como a meta da organização do trabalho autônoma. A diferenciação entre gestores e trabalhadores significa que a organização do trabalho não deve operar sobre uma gestão altamente complexa, em constante mutação através da dinâmica funcional de sistemas-empresa funcionais, senão dentro dela.

A economia flutua, a ciência inventa artefatos cada vez mais sofisticados, as famílias produzem rebeldes, as escolas produzem cada vez mais especialistas e cada vez menos generalistas. Tempos revoltos para o mundo da produção, precisamente por isto que sistemas-empresa operam como sistemas fechados. Ou, nos termos do projeto de gestão, como sistemas autorreferenciais monistas e irredutivelmente complexos que devem codificar-se e programar-se para enfrentar a complexidade, a transitoriedade e a contingência.

Diante do diagnóstico da operacionalidade da gestão e da necessidade de postura restritiva, a questão da cultura técnica é colocada em caráter prospectivo. Tal questão não é a de como formular uma nova utopia, mas sim de como remover inconvenientes concretos. Isto é, de como reconhecer a realidade presente no dia-a-dia de sistemas-empresa, seus perigos e

fontes de perigo e seus déficits para esta peculiar estrutura de gestão, tendo, portanto, a forma do projeto de gestão como um fim em si mesma, ou seja, uma forma autotélica.

Um primeiro déficit contemporâneo é decorrente da lógica binária, tão bem disfarçada no interior dos sistemas-empresa, operado pelo modelo estético de gestão. O fato é que esta lógica acaba eliminando a espontaneidade. Raramente a organização do trabalho escapa à ordem estabelecida, a imperativos de adaptação e a este processo de perda de espontaneidade. Devido à rigidez dessa lógica, o sistema-empresa reage em primeiro lugar sobre si mesmo para então atuar sobre aquilo que pode compreender do entorno através da informação que autoproduz. Fica, portanto, prisioneiro do ritmo e das formas voláteis da opinião pública. A questão passa a ser, então, como se valer da lógica do código binário para decidir sobre as difusas questões de gestão relevantes à sustentabilidade, se a lógica binária diz respeito apenas à manutenção da dimensão econômica do desenvolvimento sustentável. Em resposta, a proposta de uma diferenciação entre culturas técnicas restritivas e expansivas ou entre preferências econômicas e preferências socioambientais. No entanto, comunidades de trabalho temem os riscos que isto implica, preferindo não dizer de forma explícita, mas por processos incrementais, aquilo que não agrada a parcelas das organizações do trabalho, sendo este o segundo déficit apontado.

O resultado é que, ao invés de controvérsias culturais, assiste-se a uma falsa redução na disputa pelo poder a controvérsias éticas, gerando a impressão no seio do sistema-empresa de que as posições sobre questões da práxis são adotadas a partir de uma confrontação moral entre os disputantes do poder administrativo. O projeto de gestão combate esse déficit pelo desenvolvimento de uma maior *amoralidade* por parte do sistema-empresa, no sentido de uma renúncia à moralização do oponente. Ao se pretender, pois, que somente um dos lados é bom e digno de respeito e repudiar a outra parte, se colocaria em questão as próprias regras do jogo administrativo. Em um sistema-empresa, não se pode tratar conflitos como ininteligíveis, que é o que ocorre quando o esquema de resolução de conflitos não se coloca em correspondência com a cultura técnica vigente. De fato, tão irracional como irresponsável é erigir idealizações, que não podem ser satisfeitas pelas condições atuais, e lamentar-se depois de promessas irrealizadas. Nesta atitude não se vê nenhuma teoria e muito menos qualquer teoria crítica.

Se em termos de poder, dinheiro e normas, de um lado se tem a rigidez do fordismo e a flexibilidade do pós-fordismo, ambos situam-se na escala entre 0 e 1 do código binário; do outro, tem-se a fluidez do código difuso, alcançada através de uma sólida cultura técnica. O projeto de gestão, enquanto ferramenta, permite que organizações do trabalho possam

sobreviver não só às constantes mudanças provenientes do entorno, como às mudanças internas inerentes aos sistemas-empresa e à gestão destes. O projeto de gestão faz uso da lógica difusa e busca a fluidez com os 0s e 1s do código binário convertidos em pontos extremos de sua escala de códigos difusos.

11.3. O combate a hipertransitoriedade

Como combater a hipertransitoriedade? Todo sistema-empresa deve ter necessariamente certo grau de integração, ou seja, deve ser um sistema autorreferencial monista e irreduzivelmente complexo. É o projeto de gestão que determina o sistema-empresa, determinando não só suas partes integrantes, mas também o acoplamento estrutural entre essas partes. Esta determinação constitui marcos referenciais culturais, por conseguinte, tem como pano de fundo pressupostos relacionados à capacidade humana de avaliar a realidade, unir-se a outros semelhantes, elaborar alternativas e buscar transformá-las em ação, e estas em decisões. Isso ressalta a vontade de gestores em aproveitar oportunidades possíveis para mobilizar os integrantes da organização do trabalho em torno de objetivos comuns. O combate à hipertransitoriedade passa pela identificação de suas causas. Dentre inúmeras fontes de transitoriedade, talvez o individualismo seja a principal. A sociedade está intoxicada pelo individualismo, neste sentido, dentro da arena da imprevisibilidade, da luta entre previsível e imprevisível, parte-se justamente desta constatação para combater a hipertransitoriedade.

Saber, mesmo que superficialmente, quanto de hipertransitoriedade a pós-modernidade pode suportar é uma tarefa no mínimo árdua, senão impossível. Contudo, a celebração das qualidades transitórias da vida moderna pode ser circunscrita em um sistema de referência: o futuro da sociedade depende de sua capacidade de fazer a ética triunfar sobre os comportamentos irresponsáveis. Estes não vão desaparecer sozinhos, pois se inscrevem necessariamente no aspecto irracional da racionalidade. De fato, são os próprios mecanismos do individualismo que explicam tanto a responsabilidade quanto a irresponsabilidade daqueles que preferem corromper a autonomia que herdaram, transformando-a em egoísmo puro. Esse tipo de pessoa, preocupado apenas com seu próprio conforto e felicidade, retira-se do social para o privado, isola-se com a consciência absolutamente limpa, já que as instâncias tradicionais de socialização, desacreditadas pelo avanço do individualismo, desempenham reduzido papel normativo. Não se pode, contudo, exagerar na ênfase e força desse fenômeno:

os comportamentos responsáveis continuam firmes e fortes. O individualismo e a sociedade de consumo diversificado em massa não conseguem impedir que esse espírito de responsabilidade, dotado de uma racionalidade estrutural, coabite com um espírito irresponsável incapaz de resistir tanto às solicitações exteriores (consumo) quanto aos impulsos interiores (desejos e pulsão do gasto). É da conjunção entre o projeto de gestão e cultura técnica que se lida com o individualismo como forma de combate à hipertransitoriedade. Uma das funções do projeto de gestão é equalizar a dicotomia responsável-irresponsável, ou seja, reduzir a irresponsabilidade convertendo-a em responsabilidade.

Mesmo o tempo presente do aqui e agora, a atualidade do momento hipertransitório não quer dizer que a cultura deu adeus ao futuro. Ao contrário, o futuro está no centro das inquietações e debates contemporâneos, cada vez mais como algo a prever e ordenar. A importância do futuro não declinou, somente perdeu relevância para a privacidade e para o individualismo. As novas atitudes estéticas para com a saúde ilustram a importância do futuro. O hedonismo individual está sendo suplantado pela preocupação com a saúde e a longevidade. Em nome destas, indivíduos renunciam às satisfações imediatas, corrigindo e reorientando seus comportamentos cotidianos. A medicina não mais se contenta em tratar os doentes, ela intervém já no aparecimento dos sintomas, informa sobre os riscos em que se incorre, estimula o monitoramento da saúde, os exames clínicos, uma vigilância muito maior sobre a higiene pessoal e a consequente modificação dos estilos de vida. A imediatez está cedendo espaço para o culto à saúde, à prevenção, à medicalização da existência. O indivíduo quer, cada vez mais, prever, projetar e prevenir o que se apossa de sua vida. Quer cada vez mais vigilância, monitoramento e prevenção, alimentação saudável, perda de peso, controle de colesterol, combate ao fumo e atividade física. Em suma, quer o seu lugar, seu espaço e o perigo disso é desembocar numa obsessão narcisista com a saúde, o corpo e a longevidade, o que está seguindo de mãos dadas com a prioridade cada vez mais dada ao depois em detrimento do aqui e agora.

De fato, o capitalismo traz cada vez mais à luz um consumidor volátil, fragmentado e sem regulação, ao mesmo tempo em que se assiste à rápida expansão de um consumo muito menos experiencial ou emocional do que ligado somente ao status. Começa a se consumir muito mais para satisfazer o individual – saúde, repouso, boa forma, beleza, sensação de juventude, viagens – do que para ganhar o reconhecimento de outrem. Uma das características do capitalismo é o fato de que até o não econômico – família, religião, sindicatos, escola,

procriação, ética – é permeado pela mentalidade do consumo, responsável ou não. Todavia, este cenário não significa a eliminação de valores não comerciais, de sentimentos, do altruísmo e das virtudes. Quanto mais se impõe a mercantilização da vida, mais se celebra os direitos do homem. Ao mesmo tempo, a generosidade, a solidariedade, o amor e a amizade são valores que perpetuam e até se reforçam. A consagração da mercadoria pós-moderna seguiu de mãos dadas com o desenvolvimento da intimidade, com o casamento por amor, com o investimento afetivo nos filhos.

Em constante luta, os perigos estão em outra parte; pessoas estão cada vez mais frágeis, uma vez que as instituições sociais não mais lhes fornecem uma sólida estrutura de proteção, donde a espiral de distúrbios esquizofrênicos, psicossomáticos, depressões e outras ansiedades são a outra face da dita sociedade da felicidade. Constatase que a busca da felicidade está muito longe de ser consumada. O bem-estar aumenta, o consumo dispara, mas a alegria de viver não segue no mesmo ritmo, pois o indivíduo pós-moderno perde em descontração o que ganha em rapidez operacional, em conforto e em longevidade.

Apesar desses perigos, percebe-se que um possível caminho para o niilismo técnico-mercantil ou a alienação não é o problema mais relevante. O problema parece estar no caráter específico da pós-modernidade de se viver numa cultura exageradamente individualista. A única realidade é a tentativa ou vontade da pessoa em alinhar as atitudes, sentimentos, preferência e opção de outra pessoa com as suas. O outro é sempre o meio e não o fim. Esta é a atitude individualista. A racionalidade instrumental e sua descrição de autoridade tecnocrática são retratos dela; cada pessoa, individualmente e como membro de determinados grupos sociais, procura inserir seus próprios planos e projetos no mundo da vida. Uma condição para isso é fazer o máximo possível para tornar previsível seu ambiente natural e social; a importância das ciências natural e social na vida dessa pessoa provém, pelo menos em parte, de sua contribuição para esse projeto. Ao mesmo tempo em que uma pessoa aspira à preservação de sua independência, sua liberdade, sua criatividade contra a invasão de outras pessoas, ela deseja revelar a seu respeito não mais que aquilo que acha justo. Ninguém deseja revelar-se por inteiro, e precisa, até certo grau, permanecer opaco e imprevisível, especialmente quando ameaçada pelos métodos de previsão de outrem. Parece que este jogo individualista, encharcado de relativismo, é mais forte e talvez mais nocivo que a alienação ou o niilismo. Esta vertente individualista gera uma dicotomia: no mesmo momento em que se tenta tornar a sociedade previsível, cada pessoa está tentando se tornar imprevisível.

Essa dicotomia se repete no mundo da produção, e é a partir dela que a cultura técnica pode combater a hipertransitoriedade. É necessário, para que a vida tenha sentido, que se possa se envolver em projetos de longa duração, e isso requer previsibilidade. Desse modo, para que sua vida tenha sentido, cada pessoa deve estar de posse de si mesma, em vez de ser mera criação de projeções, programas, intenções e desejos alheios. Dado que existem inúmeros elementos imprevisíveis no momento hipertransitório da atualidade, é importante identificá-los e perceber seu relacionamento com os elementos previsíveis. Neste intuito, pode-se começar ordenando, grosso modo, algumas fontes sistemáticas de previsibilidade:

Necessidade de programar e coordenar as atividades sociais. Em toda cultura, as pessoas precisam, quase sempre, estruturar suas atividades segundo alguma ideia de um dia normal. Acordam mais ou menos à mesma hora todos os dias, vestem-se e tomam banho, ou deixam de fazê-lo, fazem refeições em horários determinados, vão trabalhar e voltam do trabalho em horários determinados.

Regularidades estatísticas. As pessoas sabem que têm a tendência de pegar mais resfriados no inverno, que multiplicar o número de cientistas qualificados a trabalhar num problema bem definido aumenta a probabilidade de tê-lo resolvido mais cedo do que tarde, que se têm mais acidentes no período de festas de final de ano. O interessante nesses conhecimentos é sua relativa independência de conhecimentos causais.

Conhecimento de regularidades causais da natureza. Nevascas, terremotos, enchentes, secas, epidemias, altura, peso, desnutrição e outras tantas coisas impõem restrições às possibilidades humanas.

Conhecimento de regularidades causais na vida social. O lugar do indivíduo na estrutura social de classes geralmente determina suas oportunidades educacionais.

Não é difícil perceber que muitas das características da hipertransitoriedade provêm das maneiras singulares de entrelaçamento de previsibilidade e imprevisibilidade. É o grau de previsibilidade que as estruturas sociais em geral, e os sistemas-empresa em particular, possuem que permite tanto planejamento como envolvimento em projetos de longo prazo. A capacidade de planejamento e envolvimento são as condições necessárias, embora insuficientes, para se lidar e combater a hipertransitoriedade. Intuitivamente isto já ocorre. A vida é vivida, percebida e imaginada de momento em momento, de episódio em episódio, com encadeamentos de intenções em grande escala, o que fundamenta muitas instituições caracteristicamente humanas: casamento, guerra, lembrança dos entes queridos, a sobrevivência da família, cidades, trabalho. Característica e complementarmente para obter

suficiência no combate a hipertransitoriedade, todo sistema-empresa deve deter uma cultura que aporte na qualificação de seus trabalhadores competências que contemplem questões sociais e ambientais. Tal cultura técnica inserida no consciente do trabalhador aumenta o grau de previsibilidade institucional. Como na maior parte das vezes a previsibilidade está arraigada na vida humana, para se viver é preciso um referencial, um sistema de valores.

Um primeiro passo que essa linha de raciocínio pode demonstrar é a previsão, contrária à ciência em geral, que o erro não deve ser tratado como mera forma de fracasso, a não ser quando surgir alguma questão fundamental de refutação. Se, ao contrário, se mantiverem registros criteriosos dos erros, e se fizer deles próprios um tema de pesquisa, é bem provável que se descubra que o erro de previsão não se distribui aleatoriamente. Esses registros de erros devem ser completados com o registro de ruídos e irritações. Desse modo erros, ruídos e emergências são mecanismos de controle da imprevisibilidade, da complexidade, da contingência e da transitoriedade, pois a partir deles as informações vão sendo armazenadas e utilizadas em tomadas de decisão.

O segundo aspecto da previsibilidade se refere à sua permanência. Investigar erros, ruídos e irritações e manter a previsibilidade são caminhos para combater a hipertransitoriedade, o que torna planos e programas permanentemente vulneráveis. A tentativa de transformar em grande parte previsível um mundo da produção agora imprevisível passa, claramente, pela criação de mecanismos que devem servir de instrumento para o projeto de gestão. É a tese fundamental de Atlan (1992): *a ordem a partir do ruído*. Uma de suas primeiras tarefas é transformar as atividades do modelo estético de gestão ora em vigor, se não completamente, pelo menos realizar avanços incrementais.

O projeto de gestão tem de ser eficiente e capaz de lidar com sua tarefa originalíssima de sobreviver no próprio ambiente que se empenha em mudar. Deve-se, contudo, deixar claro que o projeto de gestão e a previsibilidade total são incompatíveis, uma vez que aquele, para ser eficiente, precisa ser capaz de tolerar um alto grau de transitoriedade dentro de si mesmo. Já que o êxito e a previsibilidade dos sistemas-empresa são, então, mutuamente excludentes, a ideia de se criar um projeto de gestão bastante previsível corre o risco de resvalar para um projeto totalitário, que fatalmente irá produzir algum tipo de rigidez e ineficiência. Não há, contudo, nada de paradoxal em oferecer uma previsão, vulnerável como a maioria das previsões, sobre a imprevisibilidade permanente na pós-modernidade. Esse é o complexo papel do projeto de gestão.

A cultura ora vigente nos sistemas-empresa é influenciada pelo modelo estético de gestão. Este cultiva o individualismo, o simulacro, a regra de ouro e a pulsão do gasto, além de estimular a obsolescência e destruição criativas ou planejadas. Tudo isso é fruto do capitalismo monetário, fomentador de individualidade. O que o modelo estético de gestão influencia é popularmente denominada de cultura organizacional. Ora, se o sistema-empresa é uma pessoa-jurídica, tão somente uma forma de representação, e não uma pessoa em si, e a cultura reside no ser humano, não pode existir tal cultura, e sim a cultura técnica que permeia toda a organização do trabalho. O problema é que a cultura alimentada pelo modelo estético de gestão é decorrente exclusivamente da racionalidade antropocêntrica, ou seja, está totalmente centrada no homem. A cultura técnica, aquela da contramedida à hipertransitoriedade e fomentada pelo projeto de gestão, deve ter sua racionalidade no epicentro entre o homem e a natureza, ou mais amiúde, entre o trabalhador e a Terra. Ratificando, quem de fato detém a cultura técnica no mundo da produção são os integrantes das organizações do trabalho de sistemas-empresa, neste sentido é que cada sistema-empresa tem sua própria cultura técnica. Gestores e trabalhadores vão e vêm, sempre carregam consigo suas culturas. Como, então, a cultura técnica se mantém num sistema-empresa? Primeiramente, com um bom nível de empregabilidade, mantendo baixo o índice de rotatividade de pessoal. Segundo, treinando, qualificando, renovando sua organização do trabalho e melhorando a qualidade de vida no trabalho.

No entanto, apenas preservá-la não é suficiente. É preciso transformá-la sob viés da sustentabilidade, da autonomia individual, do fomento ao individualismo responsável.

Cultura técnica é o reservatório de interpretações prévias ou conhecimento enciclopédico (saber empírico) e de fundo (saber analítico), arquivado na memória de longo prazo das pessoas. Ela é o mapa de contorno das decisões dentro do sistema-empresa, na gestão, quer seja em nível de engenharia, escritórios de suporte administrativos ou no chão de fábrica. Ela é o reservatório de saber partilhado intersubjetivamente pelos integrantes da organização do trabalho, ao qual remetem os enunciados técnicos, por ocasião de uma tomada de decisão.

A transformação da cultura técnica busca resgatar a *humanitas* e aproximá-la das comunidades de trabalho. É preciso priorizar menos a definição de postos de trabalho e atribuições necessárias aos negócios e a sua respectiva remuneração. Ou seja, não moldar as pessoas aos postos de trabalho nos quais desempenham suas atividades, e sim moldar estes postos à cultura técnica vigente. Ajustar postos de trabalho às competências do indivíduo é

especialmente aplicável em atividades em que são requeridas habilidades especiais, além da técnica, como atividades artísticas, esportivas e outras onde o talento e a criatividade são desejados, tais como arquitetura, propaganda e marketing. No projeto de gestão, o mercado deixa de ser entendido como a escolha racional baseada, *stricto sensu*, em cálculos econômicos e na concepção de realidade econômica, e passa a ser compreendido como regulação de relações interindividuais e regulações pertinentes ao desenvolvimento sustentável. Assim, os contratos interpessoais e as formas de estabilizar comportamentos individuais pelo poder, dinheiro e comunicação no ambiente de trabalho são marcados por um novo critério normativo: a sustentabilidade. Surge aí toda uma nova práxis, uma atividade que visa a transformar a cultura técnica de sistemas-empresa, realizada pelo aumento de autonomia dos integrantes de organizações do trabalho.

VI. TERCEIRA PARTE – TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

A gestão é uma ciência humana ou social, o que faz da teoria da estruturação uma teoria social, uma teoria que busca descrever a gestão, seus objetivos, propósitos e o significado do fenômeno da gestão. A ciência é uma das mais extraordinárias criações do homem, ao mesmo tempo pelos poderes que lhe confere e por todo tipo de satisfação que suas explicações lhe proporcionam. No entanto, o conhecimento científico é parcial e relativo, não é lugar de certezas absolutas.

Autores como Moriente (1980), Chauí (2008) e Aranha e Martins (2008) classificam as ciências em formais ou matemáticas, naturais e humanas.

Do ponto de vista da teoria social, a história da administração iniciou-se em 1900 com a produção em massa, assinalada pela rigidez do fordismo, até chegar à década de 1970 com a produção diversificada em massa, balizada pela flexibilidade do pós-fordismo. Instituições continuam a ter uma produção diversificada em massa, porém ainda mais flexíveis e mais livres. Esta liberdade se traduz também em maior autonomia, plasticidade e desprendimento de seus entornos.

A construção filosófica de conceitos se deu através da releitura de autores e seus temas apresentados na primeira e segunda parte deste trabalho. O pensamento sobre a teoria da estruturação é condensado nesta terceira parte, em dois capítulos.

No capítulo sobre os lineamentos da gestão, parte-se das definições de contorno para então colocar-se a hipótese da topologia da gestão, o que implica em estabelecer conexões ou ressonâncias entre os domínios topográfico e geográfico, que caracterizam o atendimento às exigências da hipertransitoriedade. O objetivo desse capítulo é colocar a teoria da estruturação como alternativa ao pós-fordismo. Cada *topos* é um sistema-empresa diferenciando-se de seu entorno, a partir da definição ou redefinição de seu mapa de contorno. Criar novos *topos* em grande escala para os inúmeros sistemas-empresa é uma tentativa de se gerenciar ao máximo a sustentabilidade. Finalmente, no último capítulo desta parte, demonstra-se o interesse da teoria da estruturação, através da apresentação e análise de sua práxis. Isto é feito por uma leitura, sob a luz desta teoria, de sistemas-empresa das esferas pública e privada.

12. LINEAMENTOS DA GESTÃO

As características e propriedades para lineamentos da gestão estão reunidas na primeira e na segunda seção da segunda parte deste trabalho¹⁵⁴. É com este arcabouço teórico que se esquematizam as principais características da teoria da estruturação. Lista-se uma série de questões direcionadoras dos argumentos sob investigação, verificando, em cada projeto de gestão, a presença ou não de tal característica. Tal lista é flexível, não exaustiva, mas necessária, e, dado a heterogeneidade das situações-contexto, ela é útil para se refletir sobre projetos de gestão e buscar argumentos que podem ser contabilizados nas seguintes características gerais:

1. *Situação-contexto* – com a hipótese da topologia da gestão, a situação-contexto do sistema-empresa é levantada. Com ela se identifica o tema de gestão e extrai-se a situação-problema.

2. *Mapa de contorno* – identificação e seleção de famílias de situações¹⁵⁵ que formam o mapa de contorno do sistema-empresa.

3. *Projeto de gestão* – seleção de objetivos específicos¹⁵⁶, de objetivos intermédios¹⁵⁷ e de recursos ou meios necessários para elaborar e implementar o projeto de gestão do sistema-empresa.

A primeira característica está sempre presente nos lineamentos da gestão, englobando as seguintes propriedades:

- topologia da gestão;
- espaço-velocidade;
- fenômeno da gestão;

¹⁵⁴ Na V. *Segunda Parte – Referencial teórico da gestão* composta de duas seções. Na *V.a. Primeira Seção – Nexos da gestão* – são apresentadas diversas capacidades requeridas para se refletir sobre as competências necessárias para se identificar situações-contexto, sob o viés da sustentabilidade. É a capacidade de pensar a gestão, de analisá-la sob a ótica da aceleração do tempo e do espaço, da observação das leis limites da natureza, além de se ter a capacidade de contribuir com a implementação da gestão da sustentabilidade. Na *V.b. Segunda seção – Referencial teórico básico* – são apresentados diversos suportes teóricos requeridos para sistematizar projetos de gestão, tais como teoria social e sistemas, teoria da decisão e cultura técnica.

¹⁵⁵ **Família de situações** – é um conjunto de situações de um nível de complexidade equivalente que se referem a uma mesma situação-problema.

¹⁵⁶ **Objetivos específicos** – são os objetivos-fins do sistema-empresa, a razão de existir deste sistema, redefinidos, ratificados, descontinuados ou criados em seu projeto de gestão, a partir da postura restritiva aplicada ao sistema, tanto que se observam seu porte, capacidade produtiva, seus estatutos, suas facilidades ou dificuldades estruturais ou conjunturais (políticas, legais, sociais, econômicas e ambientais).

¹⁵⁷ **Objetivos intermédios** – são os objetivos-meio do projeto de gestão, sua existência coincide com a duração de cada subprojeto correspondente.

- lei limite da natureza;
- gestão da sustentabilidade.

A segunda característica reúne propriedades necessárias à definição dos contornos do sistema-empresa e de seu projeto de gestão:

- sistema define o entorno;
- diferença diretriz;
- sistema autorreferencial.
- a Ideia de projeto.
- racionalidade estrutural: da gestão de projeto ao projeto de gestão.

A terceira característica é relacional. Ao mesmo tempo em que nela se coloca a relação entre situação-contexto e mapa de contorno, ela é limitada às relações das propriedades entre si:

- o que fazer? Eliminar inconvenientes concretos;
- com o que fazer? Determinar recursos, métodos (ferramentas e procedimentos) e formas de avaliação do projeto de gestão;
- como fazer? A capacidade de produzir prontidão para identificar situações-problema, criar fenômenos da gestão e decidir adequadamente é garantida pelo par conjugado operação-experiência. Operações no e do sistema e experiência de gestores e trabalhadores.

Se a ordenação esquemática de características é claramente sintática e não passível de interpretação, enquanto toda gestão é hermenêutica, como proceder? A compreensão de qualquer gestão requer conhecimento de operações, experiência, competência e poder de decisão. É com a capacidade de antecipar mentalmente uma situação a se resolver que as situações-contexto de sistemas-empresa são identificadas.

12.1. Situação-contexto

A Terra vive num período de intensas transformações técnico-científicas, fontes de desequilíbrios socioambientais que, se não forem remediados, por exemplo, pelas premissas da lei limite da natureza, ameaçam a vida em sua superfície. Paralelamente a tais emergências, os modos de vida humanos individuais e coletivos evoluem no sentido de uma progressiva deterioração. Família, educação, saúde, meio ambiente vêm sendo minados por um consumismo exacerbado. Tudo isso tem profundo impacto sobre o mundo da produção. Mudanças sempre fizeram parte deste mundo, a diferença atual é tão somente a

velocidade com que as coisas mudam. A consequência desta aceleração da mudança é a hipertransitoriedade, que se expandiu até os recantos mais remotos do Globo. Desse modo, o mundo atual passou a ser o lugar da coexistência do diverso, do volátil e da emergência, o lugar onde emergem fenômenos de vibrações curtas, formados por fatos econômicos, sociais, ambientais, políticos e culturais.

Energia atômica, genoma humano, biotecnologias, nanotecnologias, biocombustíveis, o buraco na camada de ozônio e a AIDS revelam os limites dos poderes técnico-científicos da humanidade, num ir e vir que a naturalização da técnica ou a tecnização da natureza reservam às sociedades. É evidente que uma racionalidade estrutural e uma nova gestão se impõem para orientar as ciências e a técnica em direção ao resgate da *humanitas*¹⁵⁸ do trabalhador contemporâneo, possibilitando-o a perseguir sua autonomia¹⁵⁹. Em domínios regidos fundamentalmente por princípios da economia do lucro, não se pode mais guiar-se cegamente pela tecnocracia pós-fordista para controlar suas evoluções e conjurar seus riscos. Certamente seria absurdo querer voltar atrás para tentar reconstituir antigas maneiras de se viver. Depois do advento da tecnologia da informação, da robótica e da globalização do conjunto de mercados, jamais o trabalho ou o habitat humanos voltarão a ser o que eram antes.

O pós-fordismo parece ser incapaz de apreender essa problemática no conjunto de suas implicações. Embora esteja começando a tomar consciência, mesmo que parcial, dos perigos mais evidentes que ameaçam o meio ambiente natural pós-moderno, ele se contenta em abordar o campo dos danos industriais e, ainda assim, unicamente numa perspectiva funcionalista e tecnocrata; ao passo que só uma articulação em torno da noção de desenvolvimento sustentável, entre suas dimensões econômica, social e ambiental, é que talvez possa esclarecer convenientemente tal problemática. É neste contexto que a pós-

¹⁵⁸ *Humanitas*. – a teoria da estruturação apela à autonomia, indicando matriz extremamente complexa, que vai desde condições econômicas, sociais e ambientais que sob o viés da gestão contextualizam a cultura técnica. O funcionalismo não deixou de ser a perspectiva de análise da sociedade e de seus componentes característicos. Ele enfoca a mútua integração e interconexão destes componentes. Em Parsons (1968) o funcionalismo analisa o caminho que o processo social e os arranjos institucionais trilham para contribuir com a efetiva manutenção da estabilidade da sociedade. A teoria da estruturação apenas reduz o viés funcionalista, conduzindo a um modelo de gestão híbrido, com uma interpenetração do humanismo, tendendo para o viés da *humanitas*, fonte de desenvolvimento humano dentro das instituições.

¹⁵⁹ A gestão não pode passar sem as categorias de gestor, decisão e trabalhador, nem sem os elementos da técnica, da produtividade, da operação e da experiência; há também uma conexão essencial entre gestão e verdade. O que requer um *critério fundamental* que trespassa todo projeto de gestão. Este critério é a *autonomia*, ‘atributo-locomotiva’ que arrasta uma série de atributos-vagões: inteligibilidade, vivência, elucidação, competência (técnica, subjetiva e social), qualificação, atitude, cooperação e atributos éticos e estéticos.

modernidade foi e continua a ser atropelada pela hipertransitoriedade; se aquela foi o período da *compressão tempo-espaço* esta é o momento do *espaço-velocidade*.

Associado ao desenvolvimento tecnológico, o panorama do capitalismo conjuga aspectos inter-relacionados, como o rompimento de fronteiras, o surgimento de um espaço global, a alteração de noções de tempo e o questionamento em torno do estatuto do real. Se antes era possível referir-se a certezas, à contestação de padrões preestabelecidos ou à ilusão de autodeterminação, atualmente hipertransitoriedade quer dizer fragmentação, efemeridade e imagens midiáticas. A hipertransitoriedade é consequência de quase tudo que acelerou o tempo até este praticamente desaparecer, carregando consigo o espaço. Ela exige um solo para a gestão; esta se coloca em relação intrínseca com saberes de outros domínios. Tal solo é a teoria da estruturação construída de forma transdisciplinar para lidar com a temporalidade, o *topos* e com a opinião pública.

A aceleração das velocidades de transporte de pessoas, de materiais e de informações, as interdependências de centros urbanos constituem igualmente um estado de fato irreversível que convém antes de tudo reorientar. Tal reorientação passa necessariamente pelos atuais sistemas-empresa, fortemente voltados para comportamentos padronizados de suas organizações do trabalho, e por estados em que entornos definem sistemas comprometidos essencialmente com o movimento geral de globalização econômica. A sensação geral é que o sistema está cada vez mais sendo comprimido por um entorno cada vez mais extenso.

No fundo, o que está em questão é a maneira de viver daqui em diante sobre a Terra, neste contexto de aceleração da mudança, decorrente da ciência e da tecnologia e do considerável crescimento demográfico. Em função do contínuo desenvolvimento do trabalho redobrado pela tecnologia da informação, o mundo da produção disponibiliza uma quantidade cada vez maior do tempo de atividade humana potencial; aumento de população e de tecnologia, automação e produtividades cada vez maiores, por conseguinte, maior ociosidade e desemprego.

Não haverá verdadeira resposta à crise socioambiental a não ser em escala planetária e com a condição de que se operem transformações políticas, sociais, culturais e ambientais reorientando os objetivos do mundo da produção. Essas transformações deverão concernir, portanto, não só às relações visíveis em grande escala, mas também nos contornos moleculares (monistas) de sistemas-empresa. Na esfera da pós-modernidade, o pós-fordismo é o dominante cultural capaz de agregar diversas características que, apesar de subordinadas

umas às outras, continuam diferentes. Isto é devido ao viés dicotômico de tal subordinação. Nesse caso, a força motriz capaz de alimentar e impulsionar o processo de reformulação não é a identidade, mas a diferença.

12.1.1. Topologia da gestão

Levantar a situação-contexto de um sistema-empresa, identificar o tema de gestão e determinar a situação-problema do projeto de gestão são atividades realizadas a partir da noção de topologia da gestão. Esta reúne propriedades para se fazer gestão como as já vistas neste trabalho, tais como pós-historicidade, espaço-velocidade, técnica e essência da técnica, *humanitas*, informação, lei limite da natureza e gestão da sustentabilidade.

A teoria da estruturação pode-se chamar também teoria da forma ou *gestalt*¹⁶⁰, ou seja, uma orientação que domina uma racionalidade estrutural. Esta organiza com a inclusão da noção de espaço a partir da topologia da gestão. A realidade é exposta como um mundo da produção culturalista no qual a gestão se apresenta em movimentos do pensamento que se dobra sobre si mesmo, privilegiando a constituição de espaços. A teoria da estruturação estabelece conexões e ressonâncias de um domínio a outro, formando a topologia da gestão e espaços justapostos, um genérico – geografia da gestão e um específico – topografia da gestão.

Toda gestão só se exerce pela ação em determinada situação, e pela reflexão do gestor sobre a ação. Desse modo, descrevê-la toma dois cursos de ação. No primeiro, recupera-se o pensamento da gestão, fundamento anterior à sua operação ou realização. No segundo, realiza-se o movimento descendente: menos pensamento, mais conhecimento; menos gnosiologia, mais epistemologia. No primeiro curso de ação, pensar a gestão é feito com duas dinâmicas. Na primeira, busca-se gestão originária ou essencial, na qual o pensamento recua até que gestor e gestão se tornem próximos. Tal proximidade é alcançada por um movimento reverso de apropriação do real, uma simplificação e clarificação do pensamento das agruras da técnica e de sua consequente tecnização. A segunda dinâmica é circular; nela há o caminhar descendente do pensar até o conhecer e deste até o entender. A

¹⁶⁰ *Gestalt* ou **teoria da forma** – “consiste em considerar os fenômenos não mais como uma soma de elementos que há que, antes de mais, isolar, que analisar, que dissecar, mas como conjuntos que constituem unidades autônomas, manifestando uma solidariedade interna e tendo leis próprias. Segue-se que a maneira de ser de cada elemento depende da estrutura do conjunto e das leis que o regem. Nem psicologicamente nem fisiologicamente o elemento preexiste ao conjunto: não é nem mais imediato nem mais antigo: o conhecimento do todo e das suas leis não pode ser deduzido do conhecimento separado das partes que aí se encontram”. (LALANDE, 1999:426).

conjunção dessas dinâmicas não-lineares forma o esforço de redução da tecnização, da desumanização do humano e da naturalização da técnica em favor da recuperação da *humanitas*.

No segundo curso de ação, uma vez recuperada a *humanitas*, o pensamento desce à proximidade do conhecimento e conhecer passa a ser uma relação do pensamento com o comportamento teórico e da práxis. Para tanto, a teoria da estruturação incorpora a herança das correntes funcionalistas e evolucionistas da teoria social moderna, reinterpretando-as em um quadro conceitual transdisciplinar de diferentes disciplinas aplicadas à gestão da sustentabilidade. Isto implica voltar-se para a construção de uma nova perspectiva teórica com a intenção de construir o quadro de caracterização do projeto de gestão.

O *topos* da gestão, seu espaço e lugar, isto é, sua casa é a informação, nela mora o gestor. Os sistemas respondem às transformações do entorno em que estão inseridos, a partir de seus próprios componentes operacionais, com vistas à sustentabilidade. É nesse *topos* que a gestão contempla a decisão e a si mesma como parte de seu objeto, como relação autorreferencial. Esta autorreferenciação não prejudica o caráter cibernético dos sistemas, a saber, de serem sistemas fechados que operam informações neguentrópicas e que respondem às transformações e diferenciações – mudanças – do entorno.

A gestão deve contar com a censura da decisão, não de todo injustificada: gestores só têm capacidade de criação quando são capazes de decidir sobre o que não se pode decidir. No entanto, isto nem sempre acontece de modo arbitrário. Quando se deve decidir sobre o que não se pode decidir, isto é resolvido mediante neguentropia, encontrando uma medida para a ordem ou de redução de complexidade.

Uma das maneiras de se reduzir complexidade é a ordem a partir do ruído (ATLAN, 1992). Fluxos de eventos extrassistêmicos não funcionam como fonte de informação direta para sistemas-empresa. Eles estimulam os respectivos processos internos que operam a partir de um critério de relevância básico intrassistêmico, a ordem a partir do ruído. Critério este determinado pela autorreferência específica do próprio sistema-empresa, ou seja, pelo seu fechamento.

12.1.2. Fenômeno da gestão

Toda gestão se realiza com fenômenos da gestão, que constituem uma forma racional de equacionar problemas, exprimindo uma visão mais espacial e menos temporal do vivido,

ao mesmo tempo em que é uma forma de lançar inteligibilidade sobre o mundo da produção. Fenômenos da gestão não são abstratos nem transcendentais, mas imanentes e partem necessariamente de irritações, ruídos ou emergências em forma de problemas experimentados e vividos pelos gestores e trabalhadores, que criam ou produzem fenômenos justamente para equacionar problemas. Eles são da ordem do acontecimento, isto é, embora sejam resultados dos corpos e suas ações, de suas misturas, eles próprios são incorporais. É a partir de problemas vividos, corpóreos que se produzem fenômenos da gestão incorpóreos (atos do pensamento), mas imanentes aos corpos. Daí concluir que fenômenos da gestão não são materiais, mas possuem materialidade em sua criação.

O tempo bergsoniano do instante ou da duração (*Aion*) é o tempo do fenômeno da gestão: tempo do instante ou da duração do encontro do gestor com a decisão. A gestão tem de particular que quando foi já não é mais decisão, que quando a decisão passou e está no pretérito, se converte em fato ou matéria solidificada, em ideias já feitas ou ações realizadas; o presente, ao ir sendo, vai consistindo em antecipar, a ser decisão eficiente.

12.2. Mapa de Contorno

O mapa é definido a partir de famílias de situações. Estas formam o corolário de um conjunto de recursos necessários aos gestores e trabalhadores. É o que os gestores devem ter em prontidão para elaborar um projeto de gestão. Genericamente estas famílias preconizam:

Informação – capacidade de argumentar e interpretar diversas formas de representação e comunicação de modo estruturado de ações e decisões.

Experiência – investigar e compreender os fenômenos da gestão, relacionando-os às tecnologias, à sustentabilidade, às ciências, à política e à economia.

Sustentabilidade – contextualizar a gestão social e ambientalmente, relacionando-a às experiências, local, nacional e mundial.

Na teoria da estruturação, a ordem a partir do ruído (ATLAN, 1992) é obtida a partir das famílias de situações. Estas nada mais são que conjuntos de classes que auxiliam a ordenar e medir informações. É a partir delas que o gestor bem informado, experiente e com conhecimento da dimensão sustentável, está capacitado a definir o mapa de contorno, a medir e ordenar informações, possibilitando resolver situações-problema. Para tanto, é mister engendrar a Ideia de projeto.

Se, metaforicamente, o entorno poderia ser comparado ao mar, o sistema-empresa, por certo seria o navio. Esta imagem diz que o sistema-empresa, tal qual um navio, é uma ferramenta construída por seres humanos para subjugação do entorno (mercado, sociedade e natureza). O navio é algo seguramente impermeável, uma barreira contra os perigos externos eminentes. Ondas chocam-se contra seus flancos, correntezas abalam seu casco; claramente, cumpre que seus inteligentes fabricantes não deixem lacuna alguma, em sua urdidura, por onde penetre a selvageria do entorno incontrolado. Refletindo dessa maneira sobre essa imagem, seria fácil concluir que a tarefa do sistema-empresa, como ferramenta da sustentabilidade, é a eliminação no mundo da produção do acaso descontrolado. Navios, como sistemas-empresa, são invenções humanas que visam a submeter o mundo a seus propósitos, à engenhosidade tecnológica que pode superar contingências. Mas a supressão da contingência requer mais que técnica, requer uma reumanização da natureza humana, a *humanitas*. Esta imagem ilustra bem a Ideia de projeto, de navios que precisam ser projetados, para serem capazes de acompanhar a velocidade da mudança, de serem projetos direcionados à sustentabilidade.

Identificar e selecionar famílias de situações contribui para a definição do porte do sistema-empresa (ou navio) e determinação do contorno do projeto de gestão. É desse modo que são catalogadas as propriedades necessárias e suficientes para gestão (navegação) de sistemas-empresa de diferentes portes (barcos ou transatlânticos).

12.2.1. Sistema autorreferencial

O sistema define o entorno, a diferença diretriz e os mapas de contorno: sistemas-empresa (embarcações) são sistemas autorreferenciais que definem seus entornos, isto é, estipulam diferenças diretrizes entre eles e seus entornos e realizam suas gestões (navegação) em forma de projetos.

Sistemas-empresa autorreferenciais se constituem estruturalmente sempre em relação ao seu entorno, sem o qual não podem existir. Ora, se o projeto de gestão determina o sistema-empresa e sua função básica é a gestão da sustentabilidade, então esta gestão determina a produção sustentável, que por sua vez, é função básica do sistema-empresa. Esta concepção é um aspecto fundamental da teoria da estruturação, nela estão as precisões de diferença. Sistemas-empresa apresentam limites que os diferenciam de seus entornos. É a

diferença diretriz: a diferença entre identidade e diferença e não da identidade entre identidade e diferença.

A noção de autorreferência busca compreender as resistências de sistemas informacionais cotidianos em relação à mudança, na medida em que a causalidade intersistêmica nunca é direta, e sim mediada. Um sistema pode apenas gerar ruído em outro, provocando nele reações internas que respondem a essa irritação de acordo com a sua própria cultura técnica. Portanto, uma gestão de cunho normativo ou procedimental deve ser duplamente reflexiva, no sentido de avaliar as consequências de uma inovação tecnológica sobre o seu entorno, e o resultado dessa inovação em face da estrutura e cultura técnica do e no projeto de gestão.

Como visto na segunda parte deste trabalho, a teoria de sistemas nasceu coagida pelo modelo de equilíbrio, e foi justamente na busca deste equilíbrio que essa teoria desmoronou. O máximo que se obteve foi uma variante do antigo pensamento sobre estabilidade. Atualmente não se acredita que os sistemas sejam descritos mediante a noção de equilíbrio, ao contrário, a convicção é que, no desequilíbrio, os sistemas adquirem sua estabilidade.

Toda gestão é um sistema em não equilíbrio. A teoria da estruturação ao mesmo tempo em que se afasta da noção de sistemas em equilíbrio, se apodera da concepção de sistemas em desequilíbrio em forma de irritação, ruído ou emergência. A partir das noções de diferença diretriz e de precisões de diferença (LUHMANN, 1998), a abordagem sistêmica fora do equilíbrio é contraposta à ontologia pluralista pós-fordista com a intenção de se evitar a multiplicação de entidades e realidades. Para tanto projetos de gestão e sistemas-empresa devem ser sistemas autorreferenciais monistas e irredutivelmente complexos. Estes são sistemas abertos porque são fechados e fechados porque são abertos, capazes de operar e produzir ações e decisões que visam à redução de complexidade, isto é, sistemas capazes de produzir informações neguentrópicas¹⁶¹.

O *topos*, a casa da gestão, é pensada como uma diferença característica de sistemas-empresa: a diferença entre sistema e entorno que se reflete no fenômeno da gestão. Pode-se

¹⁶¹ O mercado é um sistema abrangente de todas as informações, que se reproduz autorreferencialmente, na medida em que produz, na rede de conexão recursiva de informações, sempre novas (e sempre outras) informações. Essa é uma novidade adaptada do modelo luhmanniano, mais especificamente, em relação à teoria parsoniana, pode ser mais bem compreendida a partir da noção de ‘fechamento sistêmico’; no sentido de que aquilo que o sistema recebe do exterior (entorno), ao ser integrado no sistema-empresa pelo projeto de gestão, (tendo como base sua cultura técnica), é redefinido, transformado e recriado em função da manutenção da sustentabilidade do sistema-empresa. Simplificando, embora haja uma abertura no sistema-empresa, que permite o recebimento de novos elementos ou componentes ‘em bruto’ do exterior, a existência de um sistema dotado de comunicação própria (cultura técnica) implica seu fechamento.

dizer, portanto, que a uma abertura infrassistêmica corresponde um fechamento sistêmico¹⁶². Permanecem, no interior do sistema, as operações de auto-observação e autodescrição, e todo o mais é o seu entorno.

A evolução é uma consequência da necessidade de adaptação de sistemas, que os leva à permanente tentativa de redução da complexidade gerada por seu entorno, selecionando e traduzindo as potencialidades indefinidas em expectativas previsíveis. A autorreferência de um sistema-empresa é a tomada de consciência intersubjetiva de sua organização do trabalho da diferença deste sistema em relação ao seu entorno. É esta diferenciação estrutural do entorno que garante a superioridade evolutiva do sistema-empresa. Mas adaptar-se e conservar-se, isto é evoluir, não deixa de ser, tão somente, reagir ao entorno; isto é necessário, mas não suficiente para garantir a sobrevivência do sistema-empresa e sua necessidade de sustentabilidade.

É preciso pensar e agir criativamente, isto é, pensar a gestão e evoluir criativamente, uma vez que além da complexidade, o mundo econômico e socioambiental está também caracterizado pela circunstância e pela contingência. Estas são derivadas tanto do fato de que as possibilidades selecionadas pelo pós-fordismo, reduzidas ao modelo estético de gestão, poderem realizar-se de modo distinto do previsto, como também da possibilidade sempre existente de alternativas funcionalmente equivalentes para lidar com realidades complexas. Frente à complexidade, à contingência, à circunstância e à hipertransitoriedade, somente se poderia neutralizar os perigos que derivam das expectativas frustradas mediante duas estratégias, incompatíveis entre si: corrigir a frustração de modo a se conformar com a nova realidade (racionalidade estrutural), ou negar-se a aprender e manter a mesma expectativa tecnicista, embora frustrada (racionalidade instrumental).

12.2.2. A Ideia de projeto

Não pode existir uma sociedade perfeita e a ideia de uma racionalidade total é absurda, mas a sociedade não é também irracional. Racional e irracional cruzam-se constantemente na realidade social, e é precisamente esse cruzamento que é a condição da estruturação da ação. O real social não é integral e exaustivamente racional, se o fosse, não haveria um problema do fazer, pois tudo já estaria dito e feito. O fazer implica em que o real

¹⁶² Para que o sistema-empresa alcance o estágio de diferenciação, o projeto de gestão auxilia cada subsistema a estruturar sua informação, visando à redução da complexidade do entorno. Uma das maneiras de se fazer isto é através da lógica difusa (sendo o código binário apenas os extremos da escala lógica), o que permite que toda apreensão da realidade ambiente possa ser processada.

não seja totalmente racional, tampouco seja um caos. A simples existência de sistemas é suficiente para demonstrá-lo. Mas junto com razões de sua estabilidade, sistemas revelam também à análise, seu desequilíbrio, suas fendas e as linhas de força de sua crise. É como se o empirismo não resistisse à atualidade hipertransitória, por isso a discussão sobre a relação da gestão com a realidade dever ser desalojada do terreno metafísico da inelutabilidade da gestão da mudança. Ela deve ser, para começar, uma discussão sobre a possibilidade de uma transformação de sistemas-empresa em direção à sustentabilidade.

A Ideia de projeto é um princípio de solução para a gestão da sustentabilidade. Não se vê nenhum problema insuperável numa gestão com maior participação da organização do trabalho, ao contrário, a possibilidade de eliminar um grande número de problemas que constantemente entravam na rotina operacional de sistemas-empresa ao mesmo tempo em que provoca desperdícios e deteriorações, materiais, humanos e ambientais.

Essa ideia apresenta-se como uma alternativa viável para se tratar do problema de desperdício inerente ao capitalismo. Projeto não deixa de ser a “cibernização” da gestão a serviço da sustentabilidade, ocorrendo num grau considerável, tão considerável que introduz uma modificação essencial, uma mudança qualitativa: a possibilidade, para gestores, com maior participação de trabalhadores, de dirigir conscientemente sistemas-empresa (de pilotar navios), de tomar decisões com conhecimento de causa, se não eliminando a sujeição à economia, pelo menos se nivelando a ela. Por isso é que se toma como ponto de partida o contexto da hipertransitoriedade, que obriga a gestão a ser uma condição essencial para o desenvolvimento sustentável e da própria sustentabilidade. A Ideia de projeto mostra que até onde se pode ver, não somente não existe nenhum obstáculo técnico ou institucional para a instauração e a operação de um novo modo de gestão, como essa operação é, quanto ao essencial, muito mais simples e racional, ou muito menos irracional do que o tecnicismo do modelo estético de gestão.

12.2.3. Racionalidade estrutural: da gestão de projeto ao projeto de gestão

O aperfeiçoamento de mecanismos de procedimentos de gestão liberta o projeto de gestão e seu processo decisório intrínseco dos constrangimentos do entorno, isto é, das leis econômicas e da concorrência, da política, da sociedade e meio ambiente. Este aperfeiçoamento confere maior autonomia ao gestor (piloto do navio) e amplia a capacidade seletiva do sistema-empresa. Em Parsons (1968), a sociedade é uma espécie de sistema

soberano, com capacidade ilimitada de modelagem de seu meio ambiente. Em Luhmann (1998), na relação sistema-entorno o meio ambiente não se limita à função de apoio ou de ser base do sistema; mais que isso, esta relação define também seus limites de racionalidade e racionalização.

Daqui resulta, por consequência, a redefinição da própria racionalidade sistêmica. Ela já não é uma racionalidade hegemônica, como Weber (1999, 2000) entendeu a racionalidade instrumental, mas antes, racionalidade estrutural. Se por um lado, esta racionalidade pretende acolher e neutralizar, tanto quanto possível, as ameaças provenientes do entorno, conquanto, sem nunca chegar a dominá-lo; de outro, esta mesma racionalidade coloca a ação criadora do gestor a serviço da busca de uma maior autonomia sua e do sistema-empresa em que está inserido.

A racionalidade estrutural extrapola questões econômicas, encampa a preservação da natureza e questões sociais a partir da utilização de racionalidades locais e informações limitadas. Ela evita falsos racionalismos que manipulam desejos e gostos mediante imagens que dão a noção de que se é possível criar máquinas inteligentes e completas e mundos sociais utópicos. Ela busca a perenidade de sistemas-empresa através da redução de custos, aumento de receita e garantia de manutenção do emprego, preservação do meio ambiente e aumento da renda dentro da realidade e racionalidade locais da sociedade em que está inserida.

Entra em cena um ponto importante da teoria da estruturação. Aquele que propõe a troca do já clássico termo gestão de projeto para o insólito projeto de gestão. Ou mais simplesmente, o primado da estrutura sobre a função. Aqui se aproxima de Luhmann e se distancia de Parsons. Para Luhmann (1998), o problema fundamental para a análise sociológica não deve ser como em Parsons (1968), o de determinar as condições necessárias para a existência e permanência de determinadas estruturas, e sim determinar as condições através das quais podem ser realizadas algumas das funções essenciais para a estruturação de um sistema social. Essa diferença na abordagem da relação entre estrutura e função implica em minimizar (não eliminar) a preocupação parsoniana com a obtenção do consenso normativo como fundamento da legitimidade de uma ordem social (ação ou decisão no sistema-empresa), passando a referir-se ao problema da gestão, reduzindo a legitimidade à estruturalidade, nos termos da teoria da estruturação, à gestão da sustentabilidade.

A consequência desse primado da estrutura sobre a função é que assevera a liberdade estrutural. Surge daí uma propriedade: a função da estrutura possibilita que a estrutura seja livre. Nesta propriedade, o sistema se acopla estruturalmente ao seu entorno e tem a

possibilidade de adquirir estabilidade a partir do desequilíbrio. Uma vez mais, é a tese fundamental de Atlan (1992): a ordem a partir do ruído aplicada à informação neguentrópica. No entanto, o primado da estrutura sobre a função, a troca de gestão de projeto para projeto de gestão, é paradoxal. O pós-fordismo é derivado do funcionalismo parsoniano que não consegue explicar a mudança, o projeto de gestão, em tempos pós-modernos, tem pretensões de compreendê-la, de tal modo que, o projeto utiliza justamente essa noção de funcionalismo para elaborar o processo de determinação de funções para a estruturação de sistemas-empresa.

O sistema-empresa é visto como uma conexão de operações (ações e decisões) que se referem umas às outras, através da informação e estão delimitadas frente a um entorno. Não se trata da organização do trabalho, mas sim de um conjunto de operações informacionais. O excesso de expectativas geradas pelas infinitas possibilidades transitórias e efêmeras oferecidas pelo entorno colide com a limitada possibilidade de apreendê-las e realizá-las concretamente. Daí deriva a complexidade dos sistemas-empresa. Enquanto o aumento da complexidade apresenta-se como uma constante evolutiva, a plasticidade da organização do trabalho apresenta-se como componente da cultura técnica, principal modo de interrogar, tratar ou combater a hipertransitoriedade.

12.3. Projeto de Gestão

A teoria da estruturação define o projeto de gestão. Em linhas gerais, projetos de gestão, além de determinarem sistemas-empresa, têm por função básica a gestão da sustentabilidade, fundamental no estabelecimento da produção sustentável. Ao se reunir o conjunto de linhas essenciais que caracterizam o aspecto geral do projeto de gestão, executa-se o movimento teórico que estabelece a transição do pós-fordismo à teoria da estruturação.

Basicamente, todo projeto é único, tem começo, meio e fim; tem objetivos, diretrizes e metas previamente estabelecidas, tem que ser exequível e possuir cronograma. Projeto de gestão é uma prática que se dá como objeto à organização e orientação de sistemas-empresa de modo a permitir maior autonomia de suas organizações do trabalho. Ele reconhece que buscar autonomia pressupõe uma transformação radical da gestão que, por sua vez só será possível pelo desdobramento da atividade autônoma, não só de gestores, mas também de trabalhadores. Projeto de gestão é o elemento de toda prática, são todas as atividades no seio dos sistemas-empresa, consideradas em suas ligações com o real, tanto em sua definição concretizada de estratégias, diretrizes, objetivos e metas, como na especificação de suas

mediações. É a intenção de uma transformação do real, guiada por uma representação do sentido desta transformação, tudo isso direcionado pela cultura técnica.

Obviamente cabe a cada pesquisador realizar o teste empírico do esquema conceitual em seu próprio campo de pesquisa. No caso da teoria da estruturação, sua análise crítica é determinada pela necessidade de demonstrar que o projeto de gestão é útil, e por isso mesmo verdadeiro. Como o *topos* de tal projeto é o sistema-empresa, ele é um recurso teórico necessário para consubstanciar atividades cotidianas em sistemas-empresa. Notar ainda que é mais importante salvaguardar a análise da realidade tal como ela se apresenta, do que preservar o projeto. Ou de outro modo, não é a informação que dá acesso à razão, mas, inversamente, é a razão que nela se corporifica e lhe empresta uma estrutura racional – o projeto de gestão.

Nunca houve uma centralidade socioambiental, o capital e a técnica continuam centrais, enquanto agir e comunicar caíram na esfera objetiva, ou seja, ficaram com status derivado. O irônico desta preferência do interior em relação ao exterior é que a centralidade no indivíduo é gerada sob o ponto de vista do exterior, ou seja, é uma pseudocentralidade; quem manipula e determina o privado é, em última análise, o público. Consciente do esteticismo desse paradoxo, não se acredita na possibilidade de uma explicação científica absoluta em ciência social, nem se busca uma reversão na hierarquia dos passos explicativos, mas seu nivelamento. Desse modo, representar e informar são formas de agir e de se buscar compreender, através da gestão e da cultura técnica, a hipertransitoriedade tão presente no mundo da produção contemporâneo. O projeto de gestão, portanto, coincide e cruza-se frequentemente com o interesse pela questão das consequências e contingências que hoje resultam do conteúdo universalista dos princípios da acumulação flexível, a saber, para as sociedades pluralistas, nas quais os contrastes multiculturais se agudizam, para os estados nacionais, que se reúnem em unidades supranacionais, para as instituições e para os cidadãos de uma sociedade pós-moderna mundial que foram reunidos numa involuntária comunidade de risco (social e ambiental), sem terem sido consultados.

12.3.1. O projeto de gestão e o sistema autorreferencial

A teoria da estruturação busca na noção de sistemas os domínios da gestão e, então, tenta descrever o modo de operação de sistemas-empresa que reproduzem a si mesmo, ou seja, definem a sua identidade por oposição ao exterior (meio ambiente) e definem as regras

de transações entre sistema e entorno. Do mesmo modo, o projeto de gestão constrói a estratégia de longo prazo de sistemas-empresa, define suas diretrizes, objetivos e metas que comandam transformações de curto, médio e longo prazo nos sistemas, de ciclo em ciclo, de projeto em projeto.

O projeto de gestão, enquanto construtivismo autorreferencial, aplicado a sistemas-empresa, coincide ponto por ponto com a teoria da estruturação, ao reconhecer a autonomia do gestor (piloto do navio) em relação a outras dimensões e contextos da práxis social, a capacidade autonormativa do cotidiano e o caráter local da racionalidade estrutural. Quanto à autonomia do gestor, justifica-se a resistência que o projeto de gestão apresenta frente às intenções ou programas oriundos de outros universos informacionais. É por isso que se adota a noção de sistema autorreferencial como uma alternativa frente às perspectivas que dissolvem esta autonomia em uma lógica do social, ou sob um véu de uma sociedade midiática e de um modelo estético de gestão. Tal dissolução se dá nos determinismos economicistas, que consideram a autonomia apenas na sua dimensão de instrumento social.

Para se elaborar um novo projeto de gestão ou para se identificar um existente, alguns passos são fundamentais. Primeiro, identifica-se “o que fazer”, em seguida procura-se descobrir o “com que fazer”, para, finalmente, estruturar o “como fazer”.

12.3.2. O que fazer para gerir?

A gestão busca, através do gestor, construir o mundo da produção, ao mesmo tempo em que constrói sistemas-empresa e os insere neste mundo. Ela se exerce pelo gestor, através de suas operações dentro de uma mesma realidade contextualizada em estágios diferentes. Neste processo, é dentro dos fenômenos da gestão que o gestor constrói, se posiciona, reflete, age e decide. Construir significa ser capaz de antecipar mentalmente uma situação-problema a se resolver. O gestor constrói sua própria morada, a informação, nela reflete e avalia sua predisposição em identificar possíveis consequências de suas ações e decisões ou ainda buscar melhorias. Agir e decidir é operacionalizar, daí a necessidade da topologia da gestão, de simultaneamente, se identificar mentalmente a situação-problema, se descobrir não só o que fazer, mas também descrever o cenário, o momento e o contexto de cada fenômeno.

Todo modelo ou sistema de representação é uma espécie de espacialização, que congela automática e momentaneamente o fluxo da experiência e, ao fazê-lo, destrói o que se esforça para representar. A gestão inserida no mundo da produção não é apenas tentativa de

dominação do espaço, ajustando um sistema-empresa e seu local de trabalho, é também a grande defesa contra a perda da temporalidade. Desse modo, o projeto de gestão não deve apenas visar à domesticação do espaço, lutando e moldando um lugar trabalhável a partir do espaço; deve também buscar uma forte defesa contra as agruras do tempo e as malícias da hipertransitoriedade. Para tanto, deve abarcar a linguagem da estética, não do esteticismo, que deve ser a linguagem de uma realidade intemporal e atemporal ao mesmo tempo. Criar um posto de trabalho inserido no projeto de gestão é ligar o tempo eterno e imutável ao tempo efêmero, fugidio e atual de maneira a redimir o trabalhador de coerções e controles do gestor, do tempo contínuo e linear e da insegurança da mudança.

Remover inconvenientes é, sobretudo, identificar situações-problema. Isto nada mais é que ressaltar a diferença diretriz entre o sistema e o entorno. O gestor busca identificar o dissenso e o conflito, tanto que cria ou produz um espaço, um fenômeno da gestão, visando não só a isolar tal diferença, mas a tratá-la. Tal fenômeno é um sistema autorreferencial, que se abre às emergências do entorno, para receber ruídos e irritações, para então fechar-se e tratar de tais emergências como informações. Entretanto, isso não será possível se o gestor não se apoderar da Ideia de projeto, de gerenciar seu sistema-empresa, suas situações-problema, isto é, seus fenômenos, a partir da noção de projeto, migrando da situação de gestão de projeto pós-fordista e ingressando na insólita concepção do projeto de gestão.

12.3.3. Com o que fazer gestão?

Projetos de gestão são executados a partir da seleção de objetivos específicos, de objetivos intermédios e de recursos ou meios necessários para elaborá-los e implementá-los. Ou seja, eles são realizados com a determinação de recursos, métodos (ferramentas e procedimentos) e formas de avaliação.

O processamento de materiais, equipamentos, informações e pessoas obedecem à operação de fechamento operacional, nuclear ao projeto de gestão, pois é a partir da racionalidade estrutural que se decide se o gestor está ou não diante de um fenômeno (ação, decisão ou conflito). O processo de normatização ou procedimentalização do projeto de gestão, com a conseqüente possibilidade e permissividade de criação de comitês de decisão ou de resolução de conflitos, reforça sua circularidade autorreferencial, como fonte última de decisões nos sistemas-empresa. A única coação realmente efetiva para o cerne do projeto de gestão é a obrigatoriedade de contar com gestores experientes.

12.3.4. Como fazer gestão?

Projetos possibilitam identificar situações-contexto e que visem converter situações-problema em planos de ação. Como visto na segunda parte deste trabalho, o projeto de gestão, desde que opere adequadamente, obtém sua legitimidade na medida em que é capaz de produzir uma prontidão generalizada para aceitação de decisões, ainda indeterminadas quanto ao seu conteúdo concreto; se o projeto não se imuniza, pelo menos minimiza a decisão contra decepções inevitáveis. Tal capacidade é garantida pela separação estrita de dois subsistemas – operação e experiência –, acoplados estruturalmente por procedimentos e por processos decisórios que são realizados no interior de fenômenos da gestão. Essa separação permite a canalização diferencial de influências externas (ruídos, irritações ou emergências) e, em caso de dissolução, levaria ao colapso tanto o projeto de gestão como a própria diferenciação entre a economia, de um lado, e a sociedade e o meio ambiente de outro.

Tanto uma operação qualquer de um sistema-empresa como a experiência de seus gestores e trabalhadores estão sujeitas às emergências advindas do entorno. Por exemplo, a aquisição ou desenvolvimento de uma nova tecnologia ou um de novo produto, ou ainda uma nova demanda socioambiental pode alterar não só seus materiais, equipamentos e processos produtivos, mas também mexer com sua organização do trabalho. A maneira do projeto de gestão de canalizar influências externas destas emergências é separar operação e experiência em subsistemas distintos. No que tange às operações, variáveis materiais e de equipamentos são mais facilmente controláveis do que a variável organização do trabalho. No que tange à organização do trabalho, o aporte de novas tecnologias ou a produção de novos produtos ou serviços, ou ainda novas demandas socioambientais invariavelmente apontam para a necessidade de novas competências humanas. Frequentemente, gestores e trabalhadores necessitam de ajuda exterior, quase sempre de consultores.

Essa diferenciação fornece, na sua ação conjunta com outras diferenças, sobretudo nas distinções entre projeto e não-projeto, por um lado operações (ações, processos, normas e procedimentos) e por outro experiências (decisões). Distinguir operação e experiência é um pressuposto para que o próprio projeto de gestão possa se diferenciar de seu mundo circundante e, enquanto sistema autorreferencial, reproduzir suas próprias operações através de rede de operações próprias. Embora a maioria das descrições teóricas da distinção entre operação e experiência parta de um modelo hierárquico, segundo o qual uma norma tem precedência sobre uma decisão, tal hierarquia não subsiste caso se considere o processo de operação e de aquisição de experiência como subsistemas autorreferenciais.

13. A PRÁXIS DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

O esforço dos sistemas-empresa em garantir sua sobrevivência e perenidade em meio a tanta hipertransitoriedade implica em buscar formas mais solidárias de relacionamento com a cultura, natureza e o trabalho. Além da preocupação da ética e o compromisso com a qualidade de vida, esses sistemas devem encampar a questão da sustentabilidade. Se eles podem coexistir com o espírito capitalista, centrado desde sempre no lucro, é o que se verá com o tempo. Por ora, é importante compreender que, se eles não precisam de uma nova gestão, pelo menos uma nova compreensão é essencial. Com a hipótese da topologia da gestão, a teoria da estruturação possibilita não só a identificação de situações-contexto, mas também provê auxílio na estruturação de ações necessárias à gestão de sistemas-empresa inseridos nessas situações.

Neste capítulo, descrevem-se duas experiências de gestão sob a perspectiva da teoria da estruturação. Duas situações-contexto são apresentadas. Na primeira, investiga-se a imobilidade e a rigidez de um sistema-empresa da esfera pública e na segunda averigua-se o dinamismo e a flexibilidade de um setor econômico da esfera privada. A Casa da Moeda do Brasil – CMB¹⁶³ representa os sistemas públicos, ao passo que o Setor de Telecomunicações¹⁶⁴ representa os privados.

A compreensão de qualquer gestão requer a capacidade de antecipar mentalmente alguma situação a se resolver. As situações-contexto da CMB e do setor de telecomunicações

¹⁶³ O pesquisador é membro do Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção (**SAGE**), integrante do Programa de Engenharia de Produção (**PEP**) do Instituto Alberto Luís Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia (**COPPE**). O SAGE é um centro de excelência na obtenção de resultados práticos a partir de suas pesquisas e na transferência de tecnologia para o mercado através de projetos de consultoria e assessoria junto a instituições e empresas, unindo a solução de problemas específicos com o desenvolvimento de tecnologias inovadoras. Neste contexto, o pesquisador foi coordenador técnico de extensa pesquisa junto à *Casa da Moeda do Brasil – CMB*, apoiada por três contratos. O contrato nº 3968/03, vigente de 16/12/03 à 15/12/04, teve por objeto a pesquisa visando apoio à gestão de processos corporativos. O contrato nº 0676/05, vigente de 01/04/05 à 31/03/06 e aditivado até 31/12/06, teve por objeto pesquisas para o detalhamento, treinamento, acompanhamento, apoio e monitoramento das ações referentes ao plano de consolidação do Sistema de Informações Gerenciais – SIGEM, apoiado por ERP (*Enterprise Resource Planning*). Numa parceria entre o SAGE e Fundação Getúlio Vargas (FGV), o contrato nº 3247/2009, vigente de 08/02/09 à 07/02/10, teve por objeto a pesquisa para a reestruturação organizacional da CMB, compreendendo os seguintes módulos: (1) revisão e validação do planejamento estratégico; (2) modelagem organizacional; (3) modelo de gestão de plano de cargos, carreiras, salários e de desempenho por competências; e (4) modelagem para avaliação dos resultados para apropriação de custos de produção e formação de preços dos produtos CMB.

¹⁶⁴ O pesquisador é oriundo do setor de telecomunicações. Ingressou neste setor ainda aluno de graduação de Engenharia Elétrica, permanecendo ininterruptamente nele até dezembro de 2004, quando, em 2005, ingressou no Doutorado em Engenharia de Produção na COPPE. Seu último posto foi de executivo da Telemar, atual Oi. Atuou nas áreas de engenharia (desenvolvimento de produtos, processos, operação e manutenção de redes, comutação e transmissão) e de gestão de unidades de negócios.

são identificadas a partir de um movimento do pensamento que contempla um sistema-empresa coerente, íntegro e solidário. Neste pensamento, a gestão a ser concebida deve incorporar não só a questão da sustentabilidade, mas também a da transparência. A conjunção dessas qualidades forma o esforço de desnaturalização da técnica, da renaturalização da natureza e da reumanização do homem ou, o que dá no mesmo, no esforço de recuperação da *humanitas*¹⁶⁵. Para que esta dinâmica possa ficar mais clara distribui-se a gestão ao longo de dois pontos extremos de um *continuum*¹⁶⁶ simbólico entre baixa e alta velocidade da mudança e constroem-se, mesmo que parcialmente, os projetos de gestão da CMB e do setor de telecomunicações.

Projetos de gestão fazem uso da multifacetada Ideia de projeto, demandando análises mais acuradas e recortes específicos. Desse modo, como algumas complexas comparações são inevitáveis, se faz necessário escolher e listar características determinantes na organização da investigação sobre estes sistemas. Tal lista é flexível, não colocada como uma enumeração exaustiva de todas as características, mesmo assim, dado a heterogeneidade de inúmeras situações-contexto, é útil se ter tal instrumento. Assim, três características genéricas da teoria da estruturação são consideradas na reflexão sobre os projetos de gestão da CMB e do setor de telecomunicações:

1. *Situação-contexto* – com a hipótese da topologia da gestão, as situações-contexto da CMB e do setor de telecomunicações são levantadas, determinando em cada uma o tema de gestão, e recortando a situação-problema específica de cada sistema.

2. *Mapa de contorno* – identificação e seleção de famílias de situações que formam o mapa de contorno de cada um dos sistemas sob investigação.

3. *Projeto de gestão* – seleção de objetivos e de recursos ou meios necessários para elaborar e implementar os projetos de gestão de cada um dos sistemas sob investigação.

¹⁶⁵ **Gestão** – só se exerce pela ação, só em determinada situação, e pela reflexão do gestor sobre a ação. É nesta situação-contexto que ela acontece e descrevê-la é recuperar o pensamento da gestão, fundamento anterior à sua operação ou realização. Pensar a gestão é uma dinâmica que busca a gestão originária, na qual o pensamento recua até que gestor e gestão se tornem próximos. Tal proximidade é alcançada por um movimento reverso de apropriação do real, uma simplificação e clarificação do pensamento das agruras da técnica e de sua consequente tecnização.

¹⁶⁶ Utiliza-se a ideia de *continuum* com o objetivo de enfatizar que tais extremos não devem ser tomados como polos antagônicos, mas sim limites dentro dos quais podem ser desenvolvidas várias gradações, matizes, combinações ou diferentes graus de pertinência.

13.1. O fordismo da CMB e pós-fordismo do setor de telecomunicações

Para se compreender as necessidades da CMB¹⁶⁷ e do setor de telecomunicações brasileiro e (re) projetar suas gestões, necessariamente, se é obrigado a situá-los no atual processo de expansão e acumulação capitalista. Parece que o processo de globalização e as mudanças sociais, ambientais e políticas que vêm no seu bojo, tentam tornar a racionalidade econômica a única possível. Isto configura ao mesmo tempo nos países periféricos e centrais um projeto de Estado democrático, embora concentrando nos países centrais o comando capitalista sobre o progresso técnico, sobre a moeda e condições de financiamento; tudo isso, porém, marcado por uma nova racionalidade intrínseca à questão da sustentabilidade do planeta, a racionalidade estrutural.

Até 1998 CMB e setor de telecomunicações pertenciam à esfera pública. Apesar daquela ser muito menor do que esse, ambos detinham sistemas bem definidos, de rígidos contornos e de entornos claramente identificados. Para eles, o entorno mais distante era a sociedade e o mais próximo o mercado, atualmente praticamente reduzidos a um só. Nessa época, o problema conjuntural era o mesmo: a crise do Estado brasileiro culminava com falta de investimentos na modernização de seus parques instalados. A consequência, um precário e insuficiente atendimento das necessidades do mercado e da sociedade. Paradoxalmente, enquanto o mundo se modernizava, tornando-se cada vez mais dinâmico e flexível, esses sistemas enrijeciam-se, aumentando sua imobilidade, com insignificantes taxas de mudança e inovação.

A partir de 1998 seus caminhos se separaram. Privatizado, o setor de telecomunicações sofreu acelerados, sucessivos e frequentes processos de reestruturação,

¹⁶⁷ **CMB** – empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda que atua no mercado de segurança gráfica e metalúrgica. Fundada em 1694 na cidade de Salvador, foi criada pelos governantes portugueses para fabricar moedas com o ouro proveniente das minerações. Em 1695 foram cunhadas as primeiras moedas oficiais do Brasil, de 1.000, 2.000 e 4.000 réis, em ouro e de 20, 40, 80, 160, 320 e 640 réis, em prata. Posteriormente, a CMB começou a produzir cédulas e outros produtos fiduciários e de segurança. Em 1843, a CMB começou a fabricar o selo postal, fazendo do Brasil o terceiro país do mundo a emitir um selo postal. Após alguns anos de atividade nos estados da Bahia e em Minas Gerais, ela foi transferida para o Rio de Janeiro, operando inicialmente em instalações provisórias e, mais tarde, em prédio construído na Praça da República, inaugurado em 1868 (hoje pertencente ao Arquivo Nacional). O crescimento da economia brasileira durante os anos subsequentes veio a requerer a expansão da capacidade de produção do sistema-empresa. Um novo complexo industrial foi inaugurado em 1984, no Distrito Industrial de Santa Cruz, Zona Oeste do Rio de Janeiro. A estrutura organizacional da CMB conta com o Conselho de Administração, assessorado pelo Conselho Fiscal e pela Auditoria Interna (AUDIT). Em seguida vem a Diretoria Executiva que é responsável pela gestão da CMB, formada pela Presidência (PRESI) e pelas diretorias, correspondendo: Diretoria Técnica (DITEC), Diretoria de Administração (DIRAD), Diretoria de Produção (DIPRO) e Diretoria Comercial (DICOM). Vinculadas à Presidência ou às Diretorias está a Assessoria Especial da Presidência (ASSEP) e as assessorias do Planejamento (DEPLN) e Jurídico (DEJUR). Em seguida vem o Gabinete da Presidência (GABIN).

tornando-se, uma década depois, um sistema altamente competitivo que participa de um mercado autofágico. A CMB permaneceu presa a uma gestão tecnocrata e sem investimentos significativos, quer seja em sua atualização tecnológica, quer no desenvolvimento de sua organização do trabalho.

Desse modo, à medida que seu entorno se tornava cada vez mais flexível, a CMB enrijecia-se, confinada a um ríspido contorno que a fez um corpo estranho à contemporaneidade. Como consequência emergiu um preocupante mundo da produção, de visíveis reflexos no seu meio produtivo e na sua organização do trabalho. Há um atraso tecnológico, com parque fabril, *hardwares* e *softwares* ultrapassados ou defasados tecnologicamente; um quadro de pessoal envelhecido, não repostado e dissonante das modernas tendências do mercado de trabalho das grandes corporações estatais e privadas. Paradoxalmente, apesar desse quadro, sua receita e resultados apresentaram melhoras significativas. Enquanto sistema público de produção, a CMB cresce diretamente proporcional ao crescimento econômico do país e ao desenvolvimento tecnológico¹⁶⁸. A conclusão é simples: quanto mais o país cresce, maior é sua necessidade de meio circulante, logo, mais produção para a CMB; quanto mais informatização, mais necessidade de rastreabilidade eletrônica e maior precisão de certificação, de novo mais serviços para a CMB, que com a autoridade e credibilidade de seus 315 anos, é uma candidata natural a prestar esses serviços.

Se há um setor econômico em que a informação impera, este é o setor de telecomunicações. Por toda sua cadeia de valor, quer seja no lado da oferta, quer seja no lado demanda, tudo é movido, fornecido ou consumido à informação. A noção de neguentropia como medida de ordem, combinada com a noção de informação como casa da gestão são visíveis neste volátil setor. Para se ter informação ordenada é preciso ter organização do trabalho consciente e recursos financeiros para investimento como direcionadores de qualidade. Isto foi, uma vez mais, ratificado em 2009, mais um ano de pouco crescimento no

¹⁶⁸ **Crescimento da CMB** – o negócio da CMB abrange a rastreabilidade de selos fiscais (bebidas e cigarros) e a produção de produtos, tais como, selos fiscais (bebidas e cigarros), meio circulante (cédulas e moedas), selos ordinários (postais), passaportes (comum ICAO e MERCOSUL), cartões indutivos, selos cartoriais, folhas multifuncionais para o Ministério das Relações Exteriores, notas fiscais, peças de medalharia e moedas comemorativas e bilhetes magnetizados. Seu faturamento bruto em 2008 foi de R\$ 783.300.451,78. Do total faturado, 61,17% são provenientes do contrato da CMB com o Banco Central do Brasil referente à produção do meio circulante nacional (cédulas e moedas). Em relação ao faturamento, é relevante destacar a rastreabilidade, um subproduto dos Selos de Cigarros, que, em 2008, auferiu uma receita de R\$ 152.000.000,00. Em 2009 o faturamento chegou a R\$ 1,3 bilhão e para 2010 as projeções de receitas são ainda melhores, com destaque para a rastreabilidade que deverá corresponder a 60 % da receita.

setor, puxado pelo avanço dos serviços de telefonia móvel e acesso à Internet em banda larga¹⁶⁹.

A distribuição da gestão pela teoria da estruturação ao longo do *continuum*, cujos pontos extremos são a baixa velocidade de mudança (rigidez fordista) e a alta velocidade de mudança (flexibilidade pós-fordista), por si só já determina a posição CMB e do setor de telecomunicações. Claramente o desenho da gestão CMB é fordista e o modelo vigente no setor de telecomunicações é um legítimo representante do pós-fordismo. Em termos de pós-modernidade (compressão tempo-espço), e mais recentemente hipertransitoriedade (espço-velocidade), a posição desses sistemas é determinada prioritariamente pela sua capacidade interna (postura restritiva) de produzir e investir e não apenas pelas tendências de seus entornos próximos (postura expansiva). É que seus mercados tendem, cada vez mais, a descentrar focos de poder das estruturas de produção de bens e de serviços para as estruturas produtoras de signos, por intermédio de modelos estéticos de gestão específicos a cada um, especialmente, do controle que estes modelos exercem sobre a mídia e a publicidade. Há aí um exagerado foco na produção de bens materiais e imateriais em detrimento da consistência da topologia da gestão, gerando um imenso vazio em suas gestões que tendem a se tornarem cada vez mais funcionais e apenas reativas aos seus respectivos entornos.

¹⁶⁹ **Cenário do setor de telecomunicações em 2009** – na *telefonia fixa* houve um pequeno crescimento (4%) da base de usuários, encerrando o ano com 41,3 milhões de acessos. O aumento é explicado pela evolução dos acessos das operadoras entrantes. O desempenho das duas concessionárias (Telefonica e Oi) continuou mostrando tendência de maturidade, mostrando ligeira queda em relação a 2008 (1,3%). No fim de dezembro, a penetração da telefonia fixa no Brasil situava-se em 22% dos habitantes e cerca de 56% dos domicílios. Na *telefonia móvel*, o mercado brasileiro atingiu 150,6 milhões de acessos (+24,5% em relação a 2008), significando 78 clientes de telefonia móvel para cada 100 habitantes. Deste total, 81,5% refere-se a usuários pré-pagos, número ligeiramente superior ao de 2008 (80,7%). A expansão do mercado foi 3,3% maior que em 2008, totalizando 29,7 milhões de novos usuários em um único ano. A aceleração do crescimento foi influenciada, principalmente, pela venda do chip avulso. O mercado de acesso à Internet em *banda larga* manteve-se como uma das alavancas de crescimento do setor em 2009. Ao final de setembro de 2009, a base de usuários atingiu cerca de 9,9 milhões de acessos, revelando crescimento de 42% frente a setembro de 2008, o que representou 2,9 milhões de novos usuários. A penetração dos serviços de banda larga no país, considerando-se as tecnologias de acesso por cabo, ADSL e rádio, situava-se em 17,4% dos domicílios brasileiros, o que ainda demonstra potencial continuidade da expansão. Cabe destacar, ainda, o forte avanço das operadoras de TV por assinatura, que ampliaram de 23%, em 2008, para 25% em setembro de 2009, sua participação neste mercado. O mercado de **TV por assinatura** encerrou 2009 com 6,3 milhões de acessos (+18,2% no ano) em todo o país, com adiões de 972 mil novos clientes. Este desempenho representa continuação da aceleração do crescimento, fenômeno verificado nos últimos anos, quando as taxas de expansão evoluíram de 8,4% em 2006 para 9,7% em 2007 e 16,7% em 2008. O comportamento do mercado foi influenciado pelo lançamento de planos mais econômicos, resultado da agressividade comercial das operadoras e pelo aumento da renda real média da população, de cerca de 4%. Apesar do cenário de incertezas econômicas, em 2010 a guerra comercial pode se acirrar, devido à entrada de novos competidores, uma vez que a densidade de TV por assinatura nos domicílios brasileiros situa-se em aproximadamente 11%, demonstrando a existência de demanda reprimida e, portanto, um potencial de crescimento extraordinário para os próximos anos. (Fontes: sites Telefonica, Vivo, TIM, Oi. Claro/Embratel/Net e GVT).

13.2. Leitura dos modelos de gestão da CMB e do setor de telecomunicações

A determinação das posições das gestões CMB e do setor de telecomunicações estão claras. A CMB é claramente fordista e o setor de telecomunicações é pós-fordista. Se a atual gestão CMB está se aproximando do modelo estético de gestão, a gestão do setor é emblema de tal modelo. Atividades de circulação, distribuição e comunicação constituem-se em mídias de modelos estéticos de gestão. Elas são fonte da falta de transparência em gestões pós-fordistas, refletida, por exemplo, na pouca qualidade na informação disponibilizada pelo setor de telecomunicações.

13.2.1. O modelo de gestão CMB

Algumas situações ilustram o modelo de gestão da CMB. A primeira refere-se às necessidades de reformas, manutenções, atualizações ou simples substituição de equipamentos e instalações prediais e a segunda investiga a organização do trabalho.

Os principais insumos produtivos, tintas e papéis para cédulas e documentos de segurança e discos e tratamento de discos para moedas e comendas são materiais praticamente oligopolizados. Com esta dependência de fornecedores críticos, o poder de negociação da CMB é enfraquecido, refletindo-se tanto no lado da oferta como no da demanda. Oligopólios ditam preços, aos clientes cabe aceitar ou não os previsíveis aumentos em cada rodada de renovação de contratos de suprimentos. Nas condições atuais CMB, o aumento de custos de insumos críticos é combatido com aumento de produtividade, aumento de preços ou ambos.

As fontes de problemas nas relações com clientes e na aquisição e manutenção de equipamentos provêm majoritariamente da esfera pública. Enquanto qualquer equipamento de produção ou de apoio quer seja uma máquina, um *hardware* ou um *software* dependem de um processo de aquisição específico – a licitação pública – clientes demandam produtos e serviços cada vez melhores e mais diversificados, produzidos e entregues em prazos cada vez menores, tudo isso pagando menos.

Dois outros fatores aumentam a criticidade desta situação: como seu parque fabril é antigo, materiais que normalmente estariam fora de linha, ainda são fabricados exclusivamente para essas máquinas¹⁷⁰; a pouca agilidade nos processos de aquisição devido à condição de estatal da CMB de só poder comprar por licitação — processo moroso, se comparado com o de uma instituição privada.

A gestão de pessoas está desalinhada com a pretensão de modernização; a política salarial CMB é praticamente inexistente; seus trabalhadores, apesar de bem pagos, são mal remunerados. Dois hiatos são visíveis. No primeiro, o pessoal do chão de fábrica tem remuneração acima do mercado, enquanto nos níveis técnico e gerencial, a remuneração é aquém do mercado. No segundo, por toda sua organização do trabalho, há diferenças significativas entre salário base, função desempenhada ou cargo ocupado, distorcendo a realidade. Com o passar do tempo, benefícios vão sendo incorporados, remunerações são elevadas por desempenho técnico ou de cargos. O problema é que, quando um trabalhador se aposenta, perde grande parte destes benefícios. Estes são fatores que faz a CMB pouco atrativa para futuros trabalhadores e desmotivadora para os atuais.

As consequências destas situações são óbvias. Dependência de fornecedores críticos, tecnologias defasadas ou inexistentes, organização do trabalho envelhecida e desmotivada e incapacidade de atendimento de seu mercado com qualidade, preço e prazo. Tais consequências se refletem na falta de transparência entre gestores e trabalhadores. Controles de estoque, de ordens de produção, dimensionamento de pessoal, apuração de resultados são fornecidas apenas contabilmente, o que possibilita informações sobre fatos consumados, não em tempo real, o que impede qualquer ação gerencial no momento de sua realização. Sua gestão segue sua departamentalização, ou seja, ela não é integrada, comprometendo a qualidade da informação, não permitindo uma abordagem clara da questão da sustentabilidade.

¹⁷⁰ Os principais equipamentos (de fabricação de cédulas e moedas) da CMB estão atrasados em sete gerações, o que equivale a trinta anos. Ou seja, já estão completamente depreciados, com custos de manutenção crescentes e produtividade em queda. Algumas tintas, por exemplo, são fabricadas exclusivamente para serem utilizadas nestas máquinas, gerando, dentre outras coisas, dependência de um único fornecedor. A fabricação de moedas, com seu processo químico de eletrodeposição ultrapassado degrada o meio ambiente. E os demais produtos estão, cada vez mais, se tornando intensivos em tecnologia, como por exemplo, o passaporte que deixou de ser apenas uma caderneta entregue à Polícia Federal e passou a ser um documento personalizado enviado via Sedex diretamente aos seus portadores; selos fiscais e de bebidas passaram a requerer rastreabilidade eletrônica.

13.2.2. O modelo estético de gestão do setor de telecomunicações

O processo de reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro culminou com a implantação de um novo modelo para as telecomunicações, com ampla abertura do setor a capitais privados, nacionais e estrangeiros. O destaque se deu em novos padrões de intervenção do Estado neoliberal, que no processo de inserção internacional da economia brasileira, sofreram influência direta de novos *global players*. Historicamente, o Estado desempenhou papel fundamental na definição e implantação do modelo de telecomunicações, acabando por constituir e operar o Sistema TELEBRAS, implementado sob a égide de um Estado forte e conforme o modelo desenvolvimentista. A crise posterior do Sistema TELEBRAS foi relacionada a fatores intrassistêmicos e à crise do Estado brasileiro, decorrente da dívida externa e agravada durante o processo de transição democrática. Tal crise levou o país a aderir tardia e incondicionalmente ao projeto neoliberal e implementar, com extrema velocidade, a reestruturação de seu setor de telecomunicações. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, além de participar intensamente na definição do novo modelo, foi o condutor e operador do processo de privatização do Sistema TELEBRAS. Assim, em 29 de julho de 1998, apesar da fragilidade do Estado em seu papel regulador, consubstanciado através da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, ocorreu o leilão de privatização do Sistema TELEBRAS. Desde que o Brasil privatizou as empresas de telecomunicações, o setor entrou num verdadeiro redemoinho de transformações que não para mais. As Teles foram divididas, agrupadas, ganharam competidores, enquanto as empresas privadas fornecedoras de materiais, equipamentos e prestadoras de serviços de telecomunicações tiveram que sair de uma situação tranquila dos tempos do monopólio e passaram a enfrentar todo tipo de concorrência.

Com a privatização e as formas de gestão atuais emerge uma consequência nefasta à organização do trabalho do setor: o aniquilamento de sua cultura técnica. Pré-privatização, o setor, embora defasado tecnologicamente e alcançando apenas regiões mais desenvolvidas do país, detinha uma organização do trabalho que prestava com tranquilidade bons serviços. A violenta transição de um tranquilo servidor público para um agitado homem ou mulher do mercado transformou completamente a rotina dos trabalhadores do setor. Eles perderam a estabilidade de seus empregos, seus novos controladores impuseram novos patamares de produtividade e a ideia de que se pode ganhar dinheiro, não com o trabalho, mas economizando com estoques e com trabalhadores atingiu sua plenitude. Ou seja, os gestores do setor só querem resultados, sem se importarem como os trabalhadores os obtêm e,

simplesmente, quem não os obtém é substituído. Se persistir alguma cultura técnica no setor, certamente ela é muito diferente da anterior.

Desse modo, qualidade não significa apenas melhorar a infraestrutura do setor (rede fixa e móvel), mas também a diferença diretriz entre a qualidade atual e a preconizada no projeto de gestão do setor de telecomunicações. Esta diferença pode ser medida através das operações dos *call centers* dos subsistemas do setor. Qualidade¹⁷¹ não significa somente mais lucro (redução de custos de atendimento e manutenção e maior geração de receitas), mas também aportar a questão socioambiental de forma transparente, diferente do esteticismo com que ela é tratada atualmente.

As iniciativas dos subsistemas que compõem o setor de telecomunicações, invariavelmente, visam a obter a liderança do mercado e gerar valor para seus acionistas. O estilo de gestão por todo o setor é caracterizado pelo foco em serviços e por um conjunto de atitudes que serve de orientação e apoio na busca por resultados. Apesar de todos entenderem que suas iniciativas refletem o posicionamento de suas gestões, geralmente pautadas pelo que eles entendem por agilidade, simplicidade e objetividade, para se manterem no mercado e na busca da liderança, todos buscam, sem exceção, aumentar a competitividade e melhorar o desempenho financeiro de seus conglomerados, visando criar valor para os acionistas e demais *stakeholders*. As principais estratégias de negócios do modelo de gestão pós-fordista do setor são livremente compliadas:

1. Foco na convergência. Através dela, cada subsistema do setor entende consolidar a diferenciação que possui no mercado, por meio da oferta de pacotes integrados de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. Para eles, a convergência é forte instrumento de aumento da fidelização de clientes e alavanca de vendas, além de garantir sinergias importantes, que reduzem seus custos operacionais.

2. Expansão da base de clientes de banda larga. Por ser uma alavanca de crescimento e elemento essencial na oferta de serviços integrados, o serviço de acesso à Internet em banda larga é um dos principais focos. Para potencializar esse crescimento, os subsistemas investem

¹⁷¹ Comparativamente, o tema da qualidade no setor de telecomunicações tem similaridade com o serviço de dragagem de rios, executados pelos grandes municípios brasileiros. Rios são dragados continuamente, mas quando um ciclo de dragagem se encerra, seu ponto de partida já assoreou, demandando novo ciclo. Desse modo, entra ano sai ano, os recorrentes problemas com enchentes só mudam de intensidade e o não são definitivamente sanados. O mesmo acontece com a qualidade dos serviços prestados pelo setor de telecomunicações. Subsistemas do setor priorizam seus investimentos em áreas de alto potencial de receita, geograficamente concentradas, apenas realizando pequenas ampliações nas demais áreas sob concessão ou autorização. Entra ano, sai ano, a imensa maioria dos usuários não tem o atendimento devido, no prazo e qualidade requeridos, ou seja, o modelo estético de gestão continua com seu apelo midiático de mascaramento da real situação da qualidade no e pelo setor.

na expansão das suas redes, fixa, e móvel e de banda larga, além de ampliar a oferta de velocidade e a evolução para novas tecnologias.

3. Atuação em novos negócios e expansão para outros mercados. Expandir a atuação para novos negócios a partir de suas plataformas e atuar em segmentos que completem a oferta de serviços para os clientes é um ponto-chave para garantir o crescimento dos subsistemas. Eles analisam continuamente oportunidades de expansão e consolidação em outros mercados, seja no Brasil ou no exterior, de modo a ampliar seu porte e alavancar novas fontes de receita, para tornarem-se *global players* do mercado de telecomunicações.

4. Explorar as oportunidades de crescimento como operadora fixa ou móvel nacional, com foco em rentabilidade. A diferenciação por meio de ofertas inovadoras continua sendo a principal estratégia para consolidar a liderança de mercado e a rentabilidade nesses segmentos.

5. Ampliar a eficiência e o controle de custos. As iniciativas para melhoria dos processos internos, com a consequente otimização dos custos e da alocação de recursos, continuam a ser parte forte sua estratégia de aumento da eficiência operacional e ganhos de escala.

Essas estratégias de negócios geram sobrecarga de trabalho por toda a organização do trabalho do setor. Consequências como a competitividade e a persistente má qualidade são varridas para debaixo do tapete pelo modelo estético de gestão. Seus efeitos são visíveis. As pressões internas por resultados refletem em trabalhadores inseguros em relação ao futuro de frequentes reestruturações e racionalizações no e pelo setor, com as sempre presentes ameaças de demissões. O desemprego latente, a forte terceirização, tudo isso gerou um contingente de trabalhadores estressados, ansiosos e algumas vezes radicais. Essa forma de gestão é derivada dos mandos e desmandos do capital. O paradoxo disso tudo é que ela é engendrada por quem deveria velar pelos interesses dos trabalhadores: os profissionais de recursos humanos dos subsistemas do setor. Estes passaram a exercer funções mais estratégicas e menos operacionais. Suas ações são na direção de minimizar contenciosos, buscando formas de inibir ou minimizar possíveis reclamações trabalhistas. O foco desse profissional é na redução de contenciosos trabalhistas, nas ações infligidas por ex-trabalhadores e demandas por terceiros (via responsabilidade subsidiária). O que está por trás do discurso de “gente” é a feroz busca do lucro, e quem não colaborar continua e significativamente pela causa é sumariamente desligado. O clima de terror, muito bem disfarçado por esforços de mídia, infelizmente ainda impera. Por exemplo, o jornal *O Globo*, em suas edições de 16 e 18 de setembro de 2009,

apresentou duas reportagens sobre suicídios na *France Télécom*, devido às relações de trabalho presentes no atual modelo de gestão da gigante francesa.

Nas devidas proporções, o exemplo da operação de *call centers* no setor de telecomunicações brasileiro é contundente. O modelo estético de gestão além de encobrir a comprometida qualidade das redes fixas e móveis, fomenta a gestão do terror. Num movimento desse modelo, todo subsistema tem por objetivo maior ser o melhor. Enquanto suas campanhas publicitárias buscam incessantemente reafirmar a qualidade de seus serviços, a área de recursos humanos passou a ser “diretoria de gente”, que seguindo a corrente esteticismo afirma “prover serviços aos colaboradores”. A ideia de identificar as reais necessidades da organização do trabalho é distorcida na implementação de modelos de atendimento que “encante o cliente interno”, oferecendo agilidade e autonomia na solução das questões mais recorrentes da “gestão de gente”. É uníssona a voz pelo setor de que o primeiro passo é cuidar dos trabalhadores, para então atender cada vez melhor os clientes. Programas de desenvolvimento são recorrentes, normalmente segmentados em grupos distintos tais como, estágio, *trainee* e programas de desenvolvimento acelerado. Finalmente, o olhar do esteticismo chega ao entorno com afirmações como “pensar na sociedade”. Todos, sem exceção, têm ações de voluntariado, tanto que realizam diversos tipos de campanhas, formam parcerias e promovem projetos de sustentabilidade, transformando seus trabalhadores em multiplicadores de conceitos de sustentabilidade na sociedade. Não obstante, tudo isso varre para debaixo do tapete o que está realmente acontecendo.

Devido à precariedade dos serviços prestados, o volume de acionamentos (chamadas entrantes no *call center*) é extremamente alto. Pelos padrões internacionais de telefonia um técnico opera em uma microárea com até 5.000 terminais em serviço e a ANATEL adota o critério de qualidade por acionamento¹⁷². Entretanto, a realidade é outra: quando muito um técnico consegue atender 2.000 terminais. Desse modo, no lado do atendimento, há um congestionamento de chamadas, o que demanda mais operadores, substituídos pelo

¹⁷² **Sistema de qualidade do setor de telecomunicações** – quando da definição e implantação do modelo de telecomunicações, corporificado no Sistema TELEBRAS, o sistema de indicadores de qualidade adotado seguiu a tendência mundial. Basicamente são dois indicadores, dos quais derivam os demais. O primeiro define em até 72 horas corridas, contadas a partir do registro do pedido no *call center*, o prazo para as Taxas de Habilitação de Terminais – THT e para as mudanças de endereços de terminais em serviço. O segundo lida com os prazos de reparos de terminais: até 24 horas para terminais residenciais, até 08 horas para terminais comerciais e 02 horas para polícia, hospitais e demais utilidades públicas. Os demais indicadores controlam dois aspectos. O primeiro é a velocidade do atendimento: 96% dos THT, das mudanças e dos reparos têm que ser executados nos prazos correspondentes. O segundo é garantia de qualidade destes serviços: somente 4% destes serviços podem se repetir num prazo de 30 dias. É com esses parâmetros que se define como ótimo se ter um técnico a cada 5.000 terminais em serviço em condições de prover serviços de THT, mudança de endereços e reparos.

autosserviço; no lado da operação, duas classes da organização do trabalho são diretamente afetadas. A primeira, formada por trabalhadores dos subsistemas do setor, principalmente nos quadros técnicos e de *call centers*, há uma sobrecarga de trabalho e uma cobrança contínua por resultados. A segunda, formada por trabalhadores terceirizados, distribuídos por dezenas de sistemas-empresa de diversos portes. Os preços pelos quais estes sistemas são contratados têm por base o padrão de qualidade internacional. Assim, eles dimensionam suas equipes a partir do critério 5.000 terminais por técnico, mas têm que atender a dura realidade nacional de 2.000 terminais por técnico. Há aí um arranjo velado entre contratantes e contratados. Os contratantes sabem que o que estão pagando não é suficiente para se ter a força tarefa necessária para a qualidade atual de suas redes; os contratados sabem que se atenderem conforme seus contratos, em questão de meses estarão insolventes. Contratantes e contratados repassam o problema à organização do trabalho. Os gestores do contratante são pressionados por resultados, pressionam seus trabalhadores e suas terceirizadas, estes pagam salários aquém do requerido pelo posto de trabalho, além de fornecerem materiais e equipamentos de qualidade inferior, o que somente reforça o círculo vicioso da má qualidade. É a gestão do terror que cobre todo o setor.

Tal situação já ultrapassou as fronteiras dos subsistemas do setor e chegou não só à ANATEL, PROCON e ao Judiciário¹⁷³, mas também à opinião pública, estando cada vez mais difícil o esteticismo atuar através da mídia de massa, e a credibilidade do setor está cada vez mais comprometida. Já existe uma espécie de consenso pelo setor da inevitabilidade de investimento na recuperação e ampliação de suas redes, embora a tentativa atual ainda seja a opção pela automação do atendimento. Quase todo cliente tem resistência em falar com máquinas e reclama, a situação se agrava ainda mais quando não é atendido, sobrecarregando o atendimento, afetando operadores e técnicos.

13.3. As situações-contexto da CMB e do setor de telecomunicações

Se a CMB tem como requisito crítico uma gestão mais dinâmica, ágil e flexível, o setor de telecomunicações ainda não encontrou seu meio-termo entre resultados puramente econômicos, qualidade dos serviços prestados, qualidade de vida no trabalho e cuidados socioambientais. Para recuperar o tempo perdido, a CMB necessita urgentemente atualizar

¹⁷³ O setor de telecomunicações é campeão absoluto de reclamações no PROCON, os telefones de atendimento da ANATEL vivem congestionados com ligações de reclamantes e os juizados de pequenas causas espalhados pelo Brasil estão entupidos com este tipo de ação.

sua tecnologia, ampliar sua capacidade produtiva e ter uma organização do trabalho capaz de operar, com resultados sustentáveis, em mercados flexíveis, voláteis e transitórios. Por sua vez, a situação do setor de telecomunicações é estranha e paradoxal. Ao mesmo tempo em que atua num mercado altamente competitivo e de alta tecnologia, é obrigado pela lei de outorgas a atender a faixas da população de baixa renda, localizadas nas periferias dos grandes centros ou em áreas rurais distantes. Devido à competição, ao contínuo aporte de tecnologia e às imposições inerentes à concessão, a qualidade da receita por terminal em serviço, não importa se fixo ou móvel, vem se deteriorando. É fato que a receita média por terminal vem caindo continuamente ano a ano, numa difícil tendência de reversão. Os efeitos dessa conjunção de fatores são nefastos. Por mais que aumentem suas carteiras de clientes, os sistemas-empresa do setor de telecomunicações não conseguem aumentar suas margens de lucro, quando muito, as mantém. A estratégia de aumento ou pelo menos de manutenção de resultados culmina com a prestação de serviços de má qualidade, além de gerar cargas de trabalho desproporcionais por toda a comunidade de trabalho do setor.

Claramente, em ambos os casos, trata-se de uma redefinição sistêmica. A CMB e o setor de telecomunicações precisam de novas propostas de *topologias da gestão*. Em primeiro lugar, eles necessitam de um novo espaço material – geografia da gestão –, melhorar suas áreas de atuação, suas instalações, investir em tecnologia, qualidade, responsabilidade social corporativa, preservação do meio ambiente e em suas organizações do trabalho. Suas estruturas e cadeias de valor atuais são pontos de partida consistentes na definição de seus novos mapas de contorno. Do lado “oferta” dessas cadeias, a CMB e o setor de telecomunicações necessitam desenvolver novos parceiros e fornecedores, do lado “demanda”, eles necessitam manter e ampliar suas carteiras de clientes e áreas de atuação. Por conseguinte, enquanto a CMB necessita estender seu contorno e ampliar seu entorno próximo – buscar novos mercados –, e explorar mais seu entorno mais distante – melhorar a prestação de serviços à sociedade e à natureza, o setor de telecomunicações precisa combinar qualidade de seus produtos e serviços, atualmente relegada a segundo plano, com a paranoica busca por resultados econômicos.

Em segundo lugar, necessitam de um novo *topos* – topografia da gestão –, ampliar ou criar um espaço, uma estrutura flexível – projetos de gestão –, espaços nos quais seus gestores possam lidar e tratar com fenômenos da gestão que eles mesmo criam. Cada sistema, com sua organização de trabalho, lida com estes fenômenos com sua própria cultura técnica. Tanto a

CMB como o setor de telecomunicações se veem obrigados ora a expandir, ora a reduzir seus sistemas, ou seja, buscar uma gestão mais restritiva e menos expansiva.

Como vem acontecendo nos anos iniciais do século XXI, em 2009 novos cenários e, com eles, novas emergências afetaram ambos os sistemas. Este torvelinho de novas emergências implica em gestões e organizações do trabalho não só mais flexíveis e plásticas, mas também mais transparentes e autônomas.

13.4. Casa da Moeda do Brasil

Na aplicação das características da teoria da estruturação para o projeto de gestão CMB¹⁷⁴, com a situação-contexto descrita, identifica-se o tema de gestão e recorta-se a situação-problema, e selecionam-se as famílias de situações que formam o mapa de contorno CMB. Finalmente, objetivos específicos e intermédios são listados e recursos ou meios necessários para elaborar e implementar o projeto de gestão CMB são quantificados.

13.4.1. Situação-problema CMB

Apesar de sua crescente receita e melhoria de resultados, a CMB chegou ao limite de sua capacidade produtiva. Para fazer frente aos desafios deste novo milênio, ela necessita urgentemente de uma nova estrutura e de uma nova maneira de estruturar suas ações.

Na sua atual topologia da gestão, quer seja em seu “local” ou “lugar”, a CMB é fortemente marcada pelo fordismo. Na geografia da gestão (local), desde suas instalações, equipamentos até o envelhecimento de sua organização do trabalho, passando pelas áreas geográficas de atuação e mercados, tudo isso foi concebido e ainda permanece voltado à produção em massa, numa estrutura completamente verticalizada e departamentalizada, de pouca ou inexistente integração corporativa. Na topografia da gestão (lugar), seu plano de imanência da gestão é restrito às suas fronteiras, isto é, não permite que diretores e executivos enxerguem muito além dos limites físicos de seus muros, nem quem tenham uma percepção clara do que acontece intramuros: departamentos operam dissociados uns dos outros, como se cada um fosse um sistema próprio, desarticulados entre si no tempo e no espaço.

¹⁷⁴ O exercício de elaboração do **projeto de gestão CMB** parte da apropriação, utilização e livre interpretação da base de dados obtidos na pesquisa realizada no projeto denominado *Projeto Modernização e Reestruturação Organizacional da CMB*, executado sob o contrato nº 3247/2009, vigente de 08/02/09 à 07/02/10.

É clara a identificação da situação-contexto com o tema da *modernização*. O projeto de gestão não deve apenas detalhar o que a CMB deve manter e aprimorar, mas também colocar o que precisa ser melhorado e buscado, ou seja, sua modernização tecnológica é fundamental para uma CMB forte no futuro. Ao mesmo tempo em que está se estruturando para aumentar sua capacidade produtiva, ela está buscando uma gestão voltada a resultados. Isso, embora necessário, é insuficiente. Falta, portanto, criar espaços para a gestão da inovação e para a gestão da imagem. A conjunção destas gestões culmina num novo *topos*. Num termo amplo e genérico, modernizar significa gestão da sustentabilidade.

13.4.2. Mapa de contorno CMB

Asseverar que um sistema define seu entorno principia com o delineamento preliminar deste sistema, de dentro para fora. No caso da CMB, delinear é comparar sua atual capacidade de atendimento com novas famílias de situações emergentes. Não é preciso nenhuma análise mais profunda para perceber que a estrutura atual da CMB atende parcial e precariamente parte de algumas situações nas quais ela está inserida ou envolvida. Isso sem contar o que está sendo realizado atualmente e deve ser mantido, portanto, ficando fora da análise sua rotina atual e focando nas diferenças diretrizes entre a estrutura atual e o que se precisa ser feito. São essas diferenças que mexem com o contorno do sistema-empresa. Em sua plasticidade, ora ele se expande, ora se contrai, ora se sobrepõe, ora se justapõe à maneira como os fenômenos de gestão vão sendo produzidos ou criados e à medida que ações vão sendo estruturadas ou decisões vão sendo tomadas.

É fácil perceber o grande volume de informações¹⁷⁵ que podem ser levantadas a partir das famílias de situações. Daí a permanência daquelas que passam pelo filtro da opinião pública. Isto implica em projetos de gestão que privilegiam formas de orientação para o exterior que chamem a atenção da opinião pública. O domínio do mapa de contorno contempla informações filtradas, o que não significa que todas elas serão aproveitadas ou utilizadas, assim, ter-se mais informações do que o necessário, ter redundância e variedade de informações é uma segurança adicional ao sistema. Isto faz do mapa de contorno uma abstração que depende dos objetivos do projeto e dos recursos necessários para implementá-lo. O que importa é que o conjunto de diferenças diretrizes possibilite o tratamento do tema,

¹⁷⁵ **Informação** – no sentido de ser a casa da gestão, nela mora o gestor. O projeto de gestão define a partir das situações-problema a dimensão da ‘casa CMB’. O importante é que esta casa seja grande o suficiente para abrigar informações em volume de variedade e redundância suficientes para sua gestão.

ou seja, possibilite a modernização do sistema-empresa CMB, de maneira incremental, passo a passo, projeto a projeto.

Toda situação-problema requer uma reflexão prévia sobre condições econômicas, sociais e ambientais e tal reflexão aponta para famílias de situações que nada mais são que situações conexas com as situações-problema, que juntas formam o mapa de contorno. No caso CMB, eis o conjunto de suas famílias de situações:

1. Criar área socioambiental, de modo a definir claramente a importância estratégica de política ambiental, da mesma forma que uma cuidadosa condução da memória CMB, vinculada à ações de apoio a esportes e de atuação social em seu entorno geográfico próximo, como política de responsabilidade social.

2. Caracterizar área administrativa como de apoio logístico à produção, envolvendo a implementação de ferramentas de contabilidade gerencial, apropriação de custos e formação de preços de vendas, bem como apoiar a gestão financeira e de segurança.

3. Alinhar a organização do trabalho às modernas tendências do mercado de trabalho das grandes corporações estatais e privadas, o que requer forte política de treinamento.

4. O caminho mais natural da expansão da CMB é buscar ampliação de *marketshare* nacional, explorar novos mercados nacionais e voltar-se aos mercados internacionais. Para tanto, ela precisa definir política de vendas, contemplando ações de marketing e pós-vendas.

5. Criar uma cultura que favoreça o par conjugado inovação-sustentabilidade, com o objetivo de desenvolver ou adquirir tecnologias, implantá-las e mantê-las.

6. A gestão atual da CMB segue seu rígido modelo de produção. Por ser uma indústria gráfica de segurança e uma metalúrgica, dificilmente este modelo deixará de ser fordista. Entretanto, é possível ter um sistema de gestão que seja flexível e dinâmico, com seus processos e subsistemas integrados, aproximando-a da noção de gestão da sustentabilidade. Fabricar produtos semiacabados, intermediários ou finais de maneira diversificada em massa requer muito mais do que tecnologia, requer uma organização do trabalho, treinada, motivada e alinhada à atualização tecnológica e à integração corporativa de sistemas e processos.

É desse modo que o plástico e difuso mapa de contorno do projeto de gestão CMB é definido por essa família de situações. A consistência deste mapa depende da integridade, coerência e completude dessas famílias, de sua suficiência para dar conta do tema levantado.

13.4.3. Projeto de Gestão CMB

O projeto de gestão CMB identifica “o que fazer”, procura descobrir “com que fazer” e estrutura “como fazer” gestão. O objetivo geral deste projeto é tratar de questões de natureza teórica e prática do tema *modernização*, tendo o par conjugado inovação-sustentabilidade como fundamento primeiro e essencial da modernização tecnológica da CMB, sob o viés do desenvolvimento sustentável.

Ora, se o próprio nome diferença diretriz dá a indicação de sua utilidade, diferenças nada mais são que direcionadores de objetivos e a partir dos quais objetivos intermédios e específicos são extraídos das famílias de situações e tratados como projetos menores – subprojetos – dentro do projeto de gestão CMB.

Os objetivos específicos que permitirão uma CMB forte no futuro foram extraídos das famílias de situações levantadas, divididos em nichos de negócios e nicho de interesse. Enquanto os primeiros são formados por:

1. Cédulas e moedas, inclusive medalhas, comendas e moedas comemorativas.
2. Selos fiscais e postais, digitais ou não.
3. Documentos de identificação, tais como cédulas de identidade, passaportes ou carteiras de trabalho
4. Cartões inteligentes, com previsão de nova fábrica em 2010.
5. Produtos diversos, tais como selos cartoriais, certidões de nascimento ou carteiras de associações de classe.
6. Exportação.

O nicho de interesse é:

7. Sustentabilidade, dividida em ações sociais, culturais, esportivas e ambientais.

Esses nichos confirmam o novo mapa de contorno. Com eles percebe-se a necessidade de se ampliar não só o campo de atividades e forma de atuação, mas também expandir as fronteiras de atuação, de lugar e de local da CMB. Desse modo, uma nova topografia da gestão, um novo lugar está sendo ocupado pelos gestores CMB: diretores, superintendentes e gerentes passam a se comportar e agir de forma flexível, leve e ágil. De uma maneira geral, embora vinculada ao tema e aos objetivos, livre e intuitivamente, as diretorias, seus diretores e seus mecanismos de gestão estão sendo assim redistribuídos:

1. Cabe à PRESIDÊNCIA, com exclusividade, conduzir a estratégia de negócios CMB, buscando, de forma permanente, incluir a sustentabilidade em seu dia-a-dia e em suas

práticas empresariais; estratégia de negócios voltada crescentemente ao aumento do valor da instituição por meio de direcionamentos fundamentais¹⁷⁶: O avanço nesta direção evidencia a estratégia de negócios CMB vis-à-vis com seu posicionamento para a sustentabilidade, focada em três grandes pilares: finanças sustentáveis, gestão responsável e investimentos socioambientais.

2. Cabe à DIRAD o apoio logístico à produção. Tal apoio é crítico à gestão de pessoas, financeira e de segurança¹⁷⁷.

3. Cabe à DISAM¹⁷⁸, a *gestão da imagem* CMB, sendo fundamental que ela coordene a criação da área socioambiental, de modo a definir claramente, para a empresa, que a política ambiental é estratégica. Da mesma forma, deve conduzir o cuidado com a memória da CMB, o Clube da Medalha e as ações de apoio a esportes e de atuação social no entorno próximo da empresa, como estratégia de responsabilidade social.

¹⁷⁶ **Direcionadores CMB** – (i) monitoramento, controle e redução de riscos que envolvam os nichos de negócios e de interesse, os processos e a reputação CMB; (ii) aumento de relacionamento com clientes, por intermédio de postura ética, atendimento qualificado, inovações tecnológicas e processos adequados, com o apoio de um portfólio completo de produtos e serviços e de instrumentos para “ouvir” o cliente. O objetivo maior é ter relacionamentos duradouros, num movimento em que todos – CMB, BACEN, Governo Federal, clientes e sociedade – se beneficiem; (iii) crescimento da base de clientes, buscando sempre expandir a atuação no mercado, alcançar resultados positivos, assegurar eficiência operacional e obter lucro, a cada período, de forma duradoura e sustentável, não a qualquer preço.

¹⁷⁷ **(i) gestão de pessoas**, ou seja, valorizar o desenvolvimento dos empregados por meio da sistemática definida em seu Plano de Carreira, Cargos e Salários – PCCS, que deve privilegiar, incentivar e investir fortemente no crescimento do quadro; em sua política de recursos humanos propiciar aos empregados oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo, em um ambiente saudável e seguro, em que haja clareza quanto aos seus compromissos e objetivos; melhoria da qualidade de vida, respeito à diversidade e dignidade; estímulo à criatividade, promoção do desenvolvimento e aperfeiçoamento das potencialidades técnicas e comportamentais; e prioridade de oportunidades para crescimento profissional; promover continuamente um ambiente de trabalho motivador, colaborativo e, ao mesmo tempo, desafiador; atrair e reter talentos pela promover processo de avaliação de desempenho contínua, formalizado anualmente; capacitar e desenvolver ações contínuas de treinamento, em todos os estágios de evolução profissional; oferecer um ambiente de trabalho adequado e condições para um completo bem-estar físico, mental e emocional; promover a qualidade de vida pelo incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos empregados, incluindo atividades como ginástica laboral, caminhadas, incentivo a práticas de esporte e outras. **(ii) gestão financeira** realizada pelo Departamento Contábil e Financeiro – DEFIN –, abordando a própria gestão financeira e a noção de contabilidade gerencial corporativa; **(iii) centro de serviços compartilhados** englobando a gestão da tecnologia da informação corporativa e de comunicação; compras; administração das instalações, saúde e Segurança.

¹⁷⁸ **DISAM** – para fortalecer o posicionamento estratégico em sustentabilidade, recomenda-se converter a Diretoria Comercial – DICOM em Diretoria de Responsabilidade Socioambiental – DISAM, com a finalidade de reunir todas as ações socioambientais da CMB.

Dessa maneira, conscientizar e investir passam também a ser direcionadores de esforços CMB para finanças sustentáveis¹⁷⁹, gestão responsável¹⁸⁰ e investimentos socioambientais¹⁸¹.

4. Cabe à DITEC a inovação tecnológica, ou seja, criar um centro de inovação que fomenta a criação de uma cultura que favoreça o par conjugado inovação-sustentabilidade. Este centro é estratégico para o futuro da CMB, visto que inovar processos e produtos, dentro de uma conexão com a questão da sustentabilidade econômica, ambiental e social, é vital para a estratégia de sobrevivência e perenidade da CMB. Passa ainda para esta diretoria o Departamento Comercial, com suas áreas de marketing e pós-vendas. Sendo crítico e prioritário seu apoio a uma política de vendas focada na busca de novos negócios no Brasil e no exterior. Os direcionadores de esforços CMB – *informar, conscientizar e investir* – desenvolvem diferentes papéis nas finanças sustentáveis¹⁸², gestão responsável¹⁸³ e investimentos socioambientais¹⁸⁴.

¹⁷⁹ **Finanças sustentáveis na DISAM** – (i) *inclusão social* – ampliar a presença da CMB em seu entorno próximo e na sociedade (responsabilidade social, apoio à cultura e ao esporte); (ii) *riscos socioambientais* – contemplar em todas suas operações a análise e tratamento de riscos ambientais por sua cadeia produtiva; (iii) *produtos e serviços* – aprimorar a disponibilização de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, levando-se em consideração aspectos socioambientais, isto é, projetar, fabricar produtos e prestar serviços a partir do conceito de *ecodesign*.

¹⁸⁰ **Gestão responsável na DISAM** – (i) *gestão de pessoas* – disseminar e incorporar a cultura da sustentabilidade; ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil; (ii) *gestão ambiental* – trabalhar em parceria com fornecedores, para disseminar boas práticas socioambientais.

¹⁸¹ **Investimentos socioambientais na DISAM** – (i) *educação* – tornar o Centro de Inovação CMB um polo de referência em inovação tecnológica e treinamento; (ii) *meio ambiente* – conservar áreas naturais remanescentes do ecossistema em que a CMB está inserida, recuperar áreas degradadas desse ecossistema; (iii) *cultura e esporte* – promover a inclusão social de jovens e adultos por meio do esporte; apoiar diversos tipos de manifestações culturais, por meio de seu Centro de Memória, Cultura e Esportes.

¹⁸² **Finanças sustentáveis na DITEC** – (i) *mudança no perfil de prestação de contas* – relatar contas como pesquisa e desenvolvimento; cursos; treinamentos que visem novas competências e qualificações segundo a abordagem de sustentabilidade, que trata essas contas como investimento ao invés de despesa; (ii) *redução de despesas e aumento nos ganhos com adoção de abordagens com foco na sustentabilidade* – reutilização, reciclagem, análise de ciclo de vida (ACV); (iii) *integração entre área comercial e área produtiva* – balancear política comercial com a capacidade produtiva.

¹⁸³ **Gestão responsável na DITEC** – (i) *integração entre área comercial e centro de inovação* – potencializar o desenvolvimento de novos produtos adequados às necessidades dos clientes; (ii) *TI do negócio* – suportar o negócio CMB com tecnologias modernas, com ênfase nos critérios de segurança da informação; (iii) *projetos de P&D* – gerir os projetos de P&D segundo as boas práticas de gestão de projetos; (iv) *propriedade intelectual* – gerir a propriedade intelectual da CMB por meio da gestão de patentes, gestão das marcas, proteção de softwares, metodologias e demais itens de direito autoral; (v) *parcerias estratégicas* – desenvolver parcerias estratégicas com instituições de pesquisa, ampliando as fontes de inovação e desenvolvendo a base de conhecimento da CMB; (vi) *artistas* – estimular a participação dos desenvolvedores da arte dos produtos em iniciativas do *marketing* da CMB.

¹⁸⁴ **Investimentos socioambientais na DITEC** – (i) *inovação tecnológica* – contemplar a noção de sustentabilidade em toda tecnologia utilizada na e pela CMB; *ecodesign*; (ii) *contribuição com a sociedade* – contribuir com suporte tecnológico na solução de questões socioambientais em seu entorno.

5. Cabe ao DIPRO fabricar produtos semiacabados, intermediários e finais sob um novo enfoque. Treinamento, atualização tecnológica e revisão de processos e reestruturação do parque fabril e de sua gestão pelos diferentes nichos de negócio.

Essa redistribuição de atividades visa a possibilitar a execução dos objetivos intermédios formados a partir do conjunto de subprojetos a serem realizados ou em realização e uma vez implementados, rotinizados na e pela gestão CMB:

1. DIRAD contemplando a integração de processos e sistemas que permitirá transformar processos e sistemas em rotinas de trabalho; implementar a contabilidade gerencial, com o fim de se possibilitar planejamento e controle orçamentário; criar um centro de serviços compartilhados com a visão de custos por atividades, tais como transporte, alimentação, segurança, tecnologia da informação e comunicação, manutenção de móveis e utensílios e manutenção industrial.

2. DISAM envolvendo a criação de um centro de memória centralizador das políticas e diretrizes CMB voltadas à cultura, aos esportes e à responsabilidade socioambiental.

3. DITEC envolvendo a criação de centro de inovação, visto como espaço para investimentos em tecnologia e inovação com o viés da sustentabilidade; criar e manter uma política de vendas para a CMB.

4. DIPRO contemplando treinamentos, atualizações tecnológicas, revisões de processos e sistemas, e reestruturação do parque fabril e de sua gestão considerando os diferentes nichos de negócio.

Objetivos específicos e intermédios necessitam de recursos para sua realização. Os primeiros detêm e distribuem os recursos necessários e suficientes aos segundos. Os recursos estão ou são distribuídos por toda CMB, em suas facilidades e pela sua organização do trabalho¹⁸⁵. Caso falte algum, este deve ser buscado no entorno; o importante é ter recursos necessários e suficientes para elaboração e implementação do projeto de gestão.

Uma lista de recursos para elaboração de um projeto de gestão e seus subprojetos não tem a pretensão de ser exaustiva, apenas suficiente. Genericamente, ela é formada por

¹⁸⁵ **Recursos para os objetivos específicos** – classificam-se os recursos em quatro grandes temáticas: (i) *recursos financeiros* – investimentos com recursos próprios e de controladores (Ministério da Fazenda e BACEN); (ii) *equipamentos* – nova família de equipamentos para fabricação de cédulas e moedas, novos *softwares* e *hardwares* de integração de processos e sistemas; (iii) *força tarefa interna* – gestores e trabalhadores com capacidade e em prontidão para projeto, implementação, realização e rotina do projeto de gestão; (iv) *força tarefa externa* – consultorias externas transdisciplinares especializadas em sistemas de informações gerenciais, planos de cargos, salários e treinamento.

pessoas, equipamentos, materiais e recursos financeiros para gastos gerais e investimentos. Ela é ainda composta por técnicas, ferramentas, metodologias, normas e procedimentos já presentes no sistema-empresa¹⁸⁶. A diferença em relação ao projeto de gestão está em seu uso. Não há um fetiche da ferramenta ou do método, ao contrário, privilegia-se o pensar a gestão. Máquinas não pensam, gestores e trabalhadores sim; são estes que agem e decidem, estes podem e devem ser mais autônomos. Assim, planos estratégicos, mapeamento de processos, cadeias de valor, organogramas, políticas de pessoal, integração de processos e sistemas, sistemas contábeis são apenas meios, usados ou não de acordo com a conveniência, sendo muito mais importante a criação ou produção de fenômenos e estruturar ações sobre eles. São gestores e trabalhadores que realizam operações de abertura e fechamento do sistema em relação ao entorno, são eles que recebem o impacto da quantidade, variedade e intensidade de informações advindas do entorno. Também são eles que as filtram, decidem quais usar, quais descartar, quais tratar e converter em fenômenos. São eles que as transformam em objetivos e metas. Enfim, são gestores e trabalhadores que tratam a ordem a partir do ruído (ATLAN, 1992), que utilizam recursos disponíveis, necessários e suficientes para a elaborar e implementar projetos de gestão.

13.5. Setor de telecomunicações

Como qualquer projeto de gestão, o do setor de telecomunicações¹⁸⁷ também principia com as características genéricas da teoria da estruturação. A partir da situação-contexto identifica-se o tema de gestão e recorta-se a situação-problema, em seguida selecionam-se as famílias de situações que formam o seu mapa de contorno. Finalmente, objetivos específicos e intermédios são listados e recursos ou meios necessários para elaborar e implementar o projeto de gestão do setor são quantificados.

¹⁸⁶ **Recursos para os objetivos intermédios** – são os recursos específicos para implementação dos subprojetos: (i) *consultoria (especialistas internos e externos) em*: (a) sistemas de informações gerenciais (ERP Protheus 10); (b) projetos e implementação de centros de pesquisa e desenvolvimento; (c) projetos e implementação de centros culturais e museus; (d) gestão da imagem; (e) projetos e implementação de centro de serviços compartilhados; (f) projetos e implementação de reestruturações de sistemas-empresa. (ii) *equipamentos de TI corporativa*: aquisição de *hardware* e *softwares* para a integração corporativa do ERP Protheus 10 (módulos e customizações deste ERP, *hardwares* de coleta de dados).

¹⁸⁷ O exercício de elaboração de um hipotético **projeto de gestão do setor de telecomunicações** parte da apropriação, utilização e livre interpretação da base de dados e informações dos principais *players* deste mercado (Telefônica, Vivo, Oi, TIM, Claro/Embratel/Net e GVT), obtidas via Internet, e nos 25 anos de experiência acumulada do pesquisador no setor. Como este setor é formado por grandes conglomerados que atuam num mercado maduro, seus modelos de gestão são similares, podendo assim, ser generalizados.

13.5.1. Situação-problema do setor de telecomunicações

Transacionar com clientes sempre foi considerado uma atividade crítica em qualquer empresa de serviços. Ao contrário da indústria, onde um bem tangível encerra praticamente toda a proposta de valor de um produto, no setor de serviços é notadamente o relacionamento estabelecido entre o prestador e seu cliente final o que diferencia os competidores que participam de um mesmo mercado; pois são empregadas soluções de *hardware* e *software* usualmente disponíveis a qualquer *player* existente para que o serviço propriamente dito seja disponibilizado aos clientes. Dessa forma, torna-se essencial que tais recursos sejam explorados de forma a obter a melhor relação custo *versus* satisfação dos clientes, que constituem importantes vantagens competitivas para conquista das maiores (e melhores) fatias do mercado.

É aí que a situação problema do setor de telecomunicações começa a se delinear. Ora, promover o equilíbrio entre menor custo, maior benefício financeiro e maior satisfação do cliente, com o atendimento de serviços num mercado extremamente competitivo e em crescimento, é um grande desafio para a operação de atendimento aos clientes. Estabilizar o dimensionamento dos recursos, a disponibilidade dos serviços nos canais de atendimento e de infraestrutura técnica (rede telefônica, fixa e móvel são intensivos em tecnologia e requerem pessoal altamente qualificado) com o comportamento da demanda dos clientes, representa também um grande e complexo desafio. Somem-se a isso diversos outros fatores: a receita média por terminal vem caindo, a qualidade de rede comprometida, a obrigatoriedade de se prover terminal em serviço para clientes de baixa renda ou em pequenas e distantes localidades, a sempre presente convergência tecnológica. Economicamente isto significa altos investimentos em clientes ou em áreas geográficas com taxas de retorno negativas ou insignificantes.

O problema é manter ou ampliar a base de clientes, prestar um bom serviço em toda sua área de concessão ou autorização¹⁸⁸ e ainda obter lucro. Isto sem se esquecer de observar a situação-contexto e a sua relação com a sustentabilidade. A situação-problema, recortada deste contexto, reposiciona o tema do projeto de gestão do setor: *qualidade*. Este tema é engendrado por duas óticas específicas. A primeira, como causa fundamental dos problemas enfrentados pelo setor, é a necessidade de melhorar a *qualidade de sua debilitada*

¹⁸⁸ A exploração dos serviços de telecomunicações no Brasil é exclusividade legal do poder executivo, garantida pela Constituição. Nela, estão previstos dois tipos de outorga: **concessão** e **autorização**. Enquanto a primeira detém uma ampla lista de exigências, na segunda esta lista é bem menor; de qualquer forma, ambas são outorgadas, reguladas e controladas pelo governo federal e sua agência, a ANATEL.

infraestrutura de rede fixa e móvel. A segunda surge como efeito da primeira: necessidade de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

13.5.2. Mapa de contorno do setor de telecomunicações

Há muitas formas de se implementar e avaliar a qualidade, mas certamente o grande termômetro é o altíssimo volume de chamadas no atendimento operados pelos *call center*¹⁸⁹ dos subsistemas. Tal volume, além de ilustrar bem a realidade do setor, simboliza o desperdício de capital e geração de custos desnecessários para cada subsistema. A falta de canais alternativos de atendimento e de automação dos serviços gera retrabalho, altos prazos de atendimento, baixa qualidade da informação no atendimento personalizado e insatisfação e perda de clientes, onerando as receitas.

Redefinir o mapa de contorno do setor de telecomunicações é delinear sua atual capacidade de atendimento, facilmente medida nos *call centers*, e compará-la com novas ou renovadas famílias de situações. Não é preciso nenhuma análise mais profunda para perceber que, apesar de todo seu desenvolvimento, crescimento e atualização tecnológica, a estrutura atual do setor continua a atender precariamente o que está previsto nos contratos de concessões e autorizações, estando muito aquém das demandas e necessidades da sociedade brasileira.

Dessa visão se faz a conexão entre pós-fordismo e a teoria da estruturação através de duas características destas estratégias gerais do setor que se sobressaem. A primeira é o avanço tecnológico percorrido e o crescimento atingido pelo setor desde sua privatização. A segunda é o uso distorcido da noção de sustentabilidade. O foco no eixo crescimento-inovação, embora fundamental, é insuficiente. E a visão econômico-financeira, mesmo com a decantada responsabilidade socioambiental corporativa, visa tão somente à economia fiscal (mais lucro) e ao reforço de imagens e marcas institucionais.

¹⁸⁹ Em pesquisa nos sites das principais operadoras de telefonia fixa e móvel do Brasil (Telefonica, Tim, Vivo, Oi e Embratel/Net fone), a situação da **Oi** ilustra bem a situação do alto atendimento de chamadas de seus clientes de telefonia fixa: (i) 50,5% das 132 milhões de transações remotas de atendimento a clientes do segmento varejo são realizadas através de *call center*, implicando em grandes custos operacionais; (ii) na maior parte das solicitações, o cliente não tem a opção de interagir diretamente com os sistemas sem a intermediação de um atendente, técnico ou vendedor. (iii) mesmo nos poucos casos de pedidos registrados em meios eletrônicos, há quase sempre uma necessidade de um operador de *back office* para cadastrar manualmente as solicitações; (iii) só no ano de 2009 a Oi teve um custo de R\$ 380 mil para cadastrar transações de clientes solicitadas pela internet; (iv) o site da Oi tem foco institucional, com pouco relacionamento com o cliente. O motivo de chamadas do cliente para o *call center* é referente a contas (35%), seguido de ofertas (15%), de serviços (13%) e reparos (8%). *Contas*: esclarecimento sobre consumo, segundas vias, contestação e negociações sobre contas atrasadas; *serviços*: instalação e/ou mudanças de endereço de terminais de voz, dados e Internet; *reparos*: defeitos em telefonia fixa. (Fonte: www.oi.com.br)

No pós-fordismo, está claro que é o entorno quem define o sistema. Os amplos contornos dos subsistemas que compõem o setor de telecomunicações são formados de fora para dentro, ditados pelo mercado, tendo no modelo estético de gestão sua principal ferramenta, que mascara sua ineficiência, evidenciando seu esteticismo ao ofuscar a má qualidade de vida no trabalho neste mundo da produção. É na evidente falta de transparência nos relatos sobre sustentabilidade que o setor de telecomunicações no Brasil mostra a potência do seu já clássico modelo estético de gestão (tecnocrático, maduro e consolidado). A ponte ou conexão entre pós-fordismo e a teoria da estruturação acontece na identificação e compilação de uma nova família de situações, embora bastante intensivas em tecnologia e demasiadamente voltadas ao lucro, podem ser assumidas pelo projeto de gestão do setor:

1. Disseminar a cultura de governança corporativa. O tema assume importância crescente, à medida que o mercado e a sociedade exigem melhores práticas, mais transparência e ética nos sistemas-empresa. Tais práticas estimulam a ética dentro e fora do setor, uma vez que a transparência e a simetria no tratamento dos acionistas devem ser cada vez mais perseguidas.

2. Controles internos e gestão de riscos. Certificação da Lei Sarbanes-Oxley – SOX, (relevantes para garantir os relatórios financeiros), o atendimento às exigências que trazem benefícios ao setor, tais como o fortalecimento geral da estrutura de controles internos, bem como a solidificação dos fundamentos de gestão de riscos e melhores práticas de governança corporativa, visando a melhorar a percepção do mercado. O envolvimento de todas as áreas dos sistemas-empresa e a conscientização sobre a importância de controles internos gera resultados positivos, reduzindo significativamente as deficiências de controle e custos com auditorias e consultorias. Através dos questionários de autoavaliação, os gestores medem a eficiência de seus controles e elaboram planos de ação para mitigar deficiências encontradas. A metodologia de avaliação cruzada deve ser implementada e rotinizada, permitindo que gestores avaliem a eficácia dos controles de processos de outras áreas. Os líderes de processo devem ser treinados de modo a estarem aptos a realizar este trabalho de forma independente e alinhada às normas. Iniciativas como o *Enterprise Risk Management* – ERM, que amplia o conceito SOX para uma gestão de riscos corporativos, têm como objetivo identificar e documentar os processos existentes nos sistemas-empresa e seus principais riscos e controles. Permitem também que um determinado subsistema conheça os riscos de maior impacto (positivo ou negativo) a que está sujeita sua capacidade de alcançar objetivos estratégicos e agregar valor aos *stakeholders*. Como forma de disseminação, o *e-learning* de gestão de

riscos e controles pode ser aplicado a todas as organizações do trabalho. O treinamento consiste em capacitá-las a trabalhar com a metodologia de gestão de riscos e controles internos a fim de que todos possam executar atividades críticas de forma mais segura e estruturada.

3. Segurança e qualidade da informação. Atuar com o foco na melhoria da maturidade dos processos e automatização de controles, apoio na revisão de acessos, mapeamento de riscos e definição de aspectos estratégicos para segurança da informação, o que envolve áreas de qualidade, governança e processos de tecnologia da informação na conscientização de trabalhadores das áreas técnicas sobre segurança da informação, arquitetura e processos. Entre as inúmeras vantagens propiciadas pela automatização de controles estão as seguintes: redução de custos; aumento de receita; melhoria de eficiências administrativas; decisões operacionais mais rápidas e precisas; controle da evasão de recursos e do cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis; maior dinâmica nos métodos operacionais e melhoria mais contínua dos processos. Implantar controles de acordo com as melhores práticas do mercado, tais como *Control Objectives for Information and related Technology* – COBIT e ISO 27001 – que visam à padronização, automação e monitoramento.

4. Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE¹⁹⁰ do Bovespa. O ingresso de um subsistema ratifica o seu compromisso com as melhores práticas de governança corporativa do setor de telecomunicações.

5. Dimensão econômico-financeira. Planejamento estratégico incorporando objetivos que levam em conta interesse de outros públicos além dos acionistas e clientes; processo estruturado de gestão de riscos corporativos; certificação da Lei Sarbanes-Oxley; remuneração variável de gestores e trabalhadores; aderência às exigências e normas dos

¹⁹⁰ Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de sistemas-empresa com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Também visa a servir de indutor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. Criado em 2005 pela Bovespa em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, o ISE é baseado no conceito internacional *Triple Bottom Line*, que avalia, de forma integrada, elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros. A esses princípios podem ser adicionados outros indicadores: governança corporativa, características gerais e natureza do produto. Concorrem às vagas do ISE, os sistemas-empresas emissores das 150 ações mais líquidas da Bovespa. Para garantir sua permanência no índice, os sistemas-empresa devem realizar ações de melhoria contínua de processos e sistemas, com a participação de suas organizações do trabalho. As principais ações para cada atributo medido pelo ISE são: (i) *geral*: compromisso com a sustentabilidade inserida na estratégia do sistema-empresa, disseminação do código de ética aos trabalhadores e fornecedores; disseminação da cultura de governança corporativa e sustentabilidade e padronização dos processos estratégicos e operacionais; (ii) *governança corporativa*: modelo estruturado com divulgação permanente do desempenho do sistema-empresa para os investidores, buscando melhor relações com investidores, definir política de uso e divulgação de informações, canal de ética (para denúncias internas) e canal de denúncias externas para assuntos relativos à contabilidade, auditoria e controles internos.

órgãos reguladores do mercado: Comissão de Valores Mobiliários – CVM, *Securities and Exchange Commission* – SEC e *Public Company Accounting Oversight Board* – PCAOB.

6. Dimensão socioambiental. *Ambiental* – projetos de eficiência energética e eficiência hídrica e implantação de coleta seletiva nas facilidades e instalações prediais dos subsistemas. *Social* – programas educacionais e culturais, programa de voluntariado para comunidade, melhoria do clima organizacional; programas de qualidade de vida no trabalho.

7. Código de Ética. Foco na credibilidade do código, motivado por forte estrutura criada e mantida para monitorar e decidir com rapidez questionamentos. Além dos canais de comunicação como canal de ética, formulário de denúncias ou relatos, caixa postal e consultas, a organização do trabalho pode contar com a orientação de agentes de ética em todos os subsistemas, bem como com o apoio da alta administração, uma vez que comitês de ética são compostos por diretores ligados aos presidentes dos subsistemas.

Nessa genérica e complexa família de situações do setor de telecomunicações, não se pode definir com precisão o mapa de contorno adequado ao tema da qualidade. Suas premissas e estratégias são fortemente comandadas pelo entorno próximo, o mercado, não refletindo a realidade interna do sistema. Externamente, com o forte apelo midiático, todo o esteticismo dos subsistemas do setor aparece em sua forma de comunicação com a opinião pública: como instituições sólidas e confiáveis, um porto seguro para clientes e trabalhadores. É preciso reler todas essas famílias de situações sob premissas verdadeiras, com relatos transparentes, com foco em um “lugar” e um “local” realmente bom de trabalhar. É dessa nova topologia da gestão que o setor precisa. Ele deve descer à simplicidade da gestão, despir-se previamente de todo tecnicismo para pensar e refletir sobre a enorme contribuição que pode dar à questão da sustentabilidade.

A questão da qualidade de produtos e serviços, alinhadas à qualidade de vida no trabalho no setor de telecomunicações está contida de forma derivada e lateral nas famílias de situações atuais do setor. É preciso converter as atuais situações em outras formadoras de um novo mapa de contorno, mais consistente, íntegro e coerente, que realmente incorpore o tema da qualidade.

13.5.3. Projeto de gestão do setor de telecomunicações

O projeto de gestão do setor de telecomunicações identifica “o que fazer”, procura descobrir “com que fazer” e estrutura “como fazer” gestão. O objetivo geral deste projeto é tratar o par conjugado infraestrutura-trabalhador como fundamento de sua gestão da sustentabilidade, abordado sob viés da *qualidade*.

Os objetivos específicos do setor derivam de suas estratégias de negócios. Para efeito deste ensaio, tais objetivos foram reagrupados num só, o que permite aportar a noção de qualidade desenhada e pretendida. Qualidade da informação entendida como forma de combate ao turbilhão de novas emergências que ano a ano advêm do entorno, gerando ruídos. Basicamente, sob o enfoque da teoria da estruturação, o objetivo específico global está diretamente conectado ao projeto de gestão: um subsistema do setor de telecomunicações abre-se aos ruídos provenientes do entorno, os internaliza, fecha-se operacionalmente para daí então tratá-los de forma autorreferencial, filtrando e convertendo-os em informações estruturadas, semi e não-estruturadas, gerando, assim, uma nova ordem de fenômenos da gestão. Desse modo, o objetivo específico do setor de telecomunicações é a busca da qualidade pelo atendimento¹⁹¹.

Sistemas-empresa do setor de serviços, especialmente no setor de telecomunicações, vivem em um ambiente extremamente competitivo. Esta é a justificativa do uso maciço do autosserviço, persistindo o discurso (e a crença) que o autosserviço não só melhora a satisfação dos clientes, mas também pode trazer significativa vantagem competitiva; principalmente pela redução dos custos de prestação dos serviços de atendimento e de vendas, que têm alta relevância para os sistemas-empresas em função da grande quantidade de clientes que estas precisam para constituir suas bases em volumes que garantam a escala

¹⁹¹ **Busca da qualidade pelo atendimento** – composto de duas modalidades: atendimento pessoal e de autosserviço. *Tecnologias de autosserviço* não são novas e começaram nos anos de 1990 com os bancos. Apesar da baixa penetração da telefonia, os bancos passaram a disseminar a automação de seus serviços. Eles sofreram com a falta de infraestrutura e tiveram que aguardar o crescimento do uso da Internet para massificar o conceito de *home banking*. Foi a partir dessa época que a indústria financeira no Brasil, sob o ponto de vista tecnológico, mudou essa situação. Os bancos alcançaram, mesmo que parcialmente, a capacidade de interagir com seus clientes através das chamadas *Self-Service Technologies*, lhes disponibilizando máquinas *Automated Teller Machines* – ATM, dispensadores de cheques e Unidades de Resposta Audível – URA para realização de transações por telefone e meios para acesso às contas através de computadores: acessos às contas por *softwares* próprios das instituições ou através de tecnologias como o videotexto, antes do advento e da massificação da Internet e, posteriormente, centrais completas com todo o portfólio de serviços disponíveis na *World Wide Web*. Na gestão atualmente em vigor no setor de telecomunicações há uma clara tentativa de se eliminar a modalidade *atendimento pessoal ou personalizado* e substituí-la completamente pelo *autosserviço*. No projeto de gestão do setor, tal possibilidade é inviável, optando-se pela sua otimização, sem comprometer a qualidade de vida no trabalho, nem a qualidade da prestação do serviço, do atendimento pessoal, combinado com o autosserviço.

necessária à competitividade, uma forte característica do setor. Tanto quanto no caso dos bancos, há forte determinação no desenvolvimento de uma cultura de utilização de serviços automatizados entre os clientes. No entanto, o esteticismo desta determinação desmorona na simples constatação de que a disponibilidade desses serviços não garante a eliminação das despesas operacionais existentes nos canais de interface humana (atendentes de lojas, vendedores, engenheiros, técnicos e operadores de *call center*). Atualmente todos os subsistemas do setor utilizam em grande escala estes profissionais e de poucas lojas para prover clientes de um enorme portfólio de serviços relacionados a seu atendimento. A concentração dos atendimentos no canal *call center* traz custos aos sistemas-empresa, deteriorando sua margem. No intuito de buscar a qualidade pelo atendimento, combinando os benefícios da racional aplicação das *Self-Service Technologies* com atendimento personalizado, é necessário o desenvolvimento de objetivos intermédios do projeto de gestão do setor:

1. Recuperar e expandir a rede fixa, ampliar a rede móvel e de banda larga, ampliar a oferta de velocidade na transmissão de dados e continuar a evoluir tecnologicamente.
2. Implementar plano de manutenção com quantitativo de pessoal condizente com a qualidade pretendida.
3. Disponibilizar as transações que geram os maiores volumes de atendimentos nos canais alternativos de maneira simples e com fácil utilização para os clientes e incentivar o acesso a esses canais.
4. Integrar tais interfaces aos sistemas corporativos do subsistema, garantindo que haja baixa necessidade de provisionamento manual para execução das solicitações demandadas.
5. Prover educação técnica e treinamentos à organização do trabalho.

No lado da demanda, apesar das sérias restrições de clientes aos *call centers* e de preferirem o contato pessoal, para o setor, seu comportamento vêm mudando lentamente¹⁹². A expectativa geral nos clientes é que os sistemas-empresa do setor precisam melhorar, e muito, a qualidade, oferecer e manter produtos adequados, rapidez, mais facilidade e disponibilidade para utilizar os serviços. No lado da oferta, a implantação da tecnologia torna-se necessária, pois dá ao cliente facilidade em suas transações diminuindo o fluxo de pessoas nas lojas e as

¹⁹² O exemplo vem da Oi, quando do seu lançamento em São Paulo foi disponibilizado o cadastramento via Internet (com 45% de adesão) e na Unidade de Resposta Audível – URA (com 55%), gerando um volume de 1,6 milhões de adesões em quinze dias nestes canais.

chamadas para o *call center*, fazendo com que os clientes utilizem mais as máquinas de autoatendimento, a Internet, reduzindo os custos de atendimento e aplicando esta economia em rentabilização, por exemplo, aproveitar o contato do cliente no atendimento e realizar uma venda. Por tudo isso, precisa-se pensar na forma eficiente e inteligente de reduzir custos no atendimento, com atendimento pessoal automatizado, direcionamento correto do autosserviço, sem perder de vista a satisfação dos clientes e a qualidade de vida no trabalho.

13.6. Comparação entre modelos estéticos de gestão e os projetos de gestão

Avaliar o processo de modernização CMB¹⁹³ e ponderar sobre a busca da qualidade pelo atendimento no setor de telecomunicações significa ter ciência de seus impactos, conexões e ressonâncias internas. Isto é, permite visualizar suas implicações na organização do trabalho. Modernização e qualidade são temas indispensáveis a estes sistemas-empresa e a relação entre elas envolve de modo central suas organizações do trabalho. A atividade cognitiva dos membros destas organizações inseridas em seus mundos da produção engendra o pensar a gestão. Ou seja, o que gestores e trabalhadores pensam sobre fenômenos da gestão, eventos nos quais a averiguação da topologia da gestão é uma parte importante da busca de uma gestão da sustentabilidade, apoiada numa organização do trabalho autônoma.

Os exemplos de marketing e produção na CMB e do *call center* no setor de telecomunicações não são casuais. A opção por este contraste tem paralelo com a disputa entre gestão e mídia. O maior rival da gestão é a mídia, que está cada vez mais se apropriando dos conceitos da gestão, em prol da economia e em detrimento da sustentabilidade. A perigosa forma de se misturar procedimentos científicos e uso de crenças realizadas pela publicidade e propaganda fomentam ainda mais o consumismo, fortalecendo o já extremante

¹⁹³ No informativo interno *Canal Aberto* nº 53 de 17/12/09 a *mensagem do presidente* ilustra os resultados do primeiro ano de modernização (2009) e exprime o estado de espírito otimista dissipado pela CMB: “Estamos comemorando o término do ano e nos preparando para o próximo. É momento de reflexão e avaliação sobre o que fizemos e o que poderemos fazer. De forma direta: cumprimos a quase totalidade das metas previstas para o corrente ano. Um acelerado processo de reequipamento do parque fabril CMB. Novos nichos de negócios implantados. Desempenho financeiro que nos permitiu autossustentar todos os nossos gastos com consequência positiva para os próximos anos. Somos uma empresa que entrou na modernidade, na competitividade, na alta rentabilidade e com um atendimento aos Recursos Humanos orientado, entre outros objetivos, à recuperação da dignidade salarial do nosso quadro e à eliminação dos principais passivos trabalhistas. O moedeiro foi prioritário e continuará sendo prioritário no processo de modernização da empresa. O PCCS será implementado a partir do início do próximo ano e a participação nos lucros deixou de ser limitada a um provento. Estes, por si só, já são grandes avanços entre outros alcançados. Nosso faturamento, aproximadamente, passou de 2008 para 2009, de R\$ 700 milhões para R\$ 1,3 bilhão. O lucro líquido de R\$ 103 milhões para cerca de R\$ 250 milhões. A unidade e a motivação foram fundamentais para os resultados alcançados. Agradeço o apoio de todos e faço votos que nossa solidariedade e participação sejam ainda maiores no próximo ano. Obrigado por 2009. Feliz 2010”.

forte braço econômico da sociedade. O projeto de gestão tem um importante combate a travar com este rival e competidor.

13.6.1. Conhecimento na CMB e no Setor de telecomunicações

Ao se examinar a proposta da teoria da estruturação para uma vida mais autônoma no trabalho, se constata como o pós-fordismo é unilateral em sua busca do progresso, independente de qualquer senso do custo humano deste progresso. Gestores e trabalhadores de todos os sistemas-empresa conhecem muito bem esse custo. A CMB com seu envelhecido e defasado quadro de pessoal e o setor de telecomunicações com uma agressiva e recorrente política de terceirização são emblemas, não só desse custo, mas também das implicações da hipertransitoriedade sobre qualquer organização do trabalho.

A partir da modernização e da qualidade pode-se analisar sob diferentes óticas as implicações sobre a organização do trabalho, no entanto, na especificidade de seus projetos de gestão, os impactos da modernização da CMB e as consequências das sucessivas reestruturações pós-privatização do setor de telecomunicações são suficientes para ilustrar tais implicações. Enquanto na CMB avalia-se a relação entre marketing e produção, no setor de telecomunicações concentra-se nas operações de *call center*.

Na CMB saltam aos olhos o desconhecimento e desentrosamento entre marketing e produção. Marketing participa ativamente do mercado gráfico de segurança e de medalhas; ele não só comercializa produtos de sua carteira, mas também procura, com frequência, desenvolver produtos específicos, como por exemplo, carteiras de associações, comendas e medalhas comemorativas. Produtos estes, normalmente, de alto custo unitário, de desenvolvimento único e de produção em pequena escala, o que gera não só frequentes alterações no planejamento como também interrupções na rotina de produção de suas fábricas. É um caso de retorno do trabalho artesanal, só que completamente inserido na exagerada divisão do trabalho pós-moderna.

Operações de *call center* são atividades meio e são os operadores e os *softwares* de autosserviço, de suas posições de atendimento, que fazem a ponte entre fornecedores internos e clientes externos. Ou seja, a interação entre oferta e demanda é realizada no *call center*.

Zarifian¹⁹⁴ apresenta as operações entre operadores e técnicos de redes como uma situação atual se deteriorando, isto é, como uma relação praticamente inexistente entre operadores de *call center* e técnicos de redes, na qual a ignorância mútua é ainda particularmente forte (técnicos inconscientes de como um *call center* opera e vice-versa). No setor de telecomunicações brasileiro esta realidade é a mesma.

Apesar do quadro crítico da divisão do trabalho contemporânea, a cultura técnica de qualquer organização do trabalho, de qualquer sistema-empresa ainda mantém um grau incomum de densidade e compactação. Cada evento, ação ou informação ou, o que dá no mesmo, cada fenômeno da gestão, tem uma estrutura interna e um conjunto interno de ressonâncias; cada um reflete sobre o fenômeno precedente. Sem demora, pois, percebe-se que para interpretar plenamente qualquer fenômeno – geográfico (material) ou topográfico (mental) – é preciso mapear sua complexa teia de conexões, uma vez que cada ponto sucessivo modifica e é modificado pela decisão que o precedeu. Esclarecendo melhor, uma vez que o fenômeno sucessivo modifica o precedente ou aprofunda a leitura sobre ele, cumpre reconhecer que a teia de conexões a ser delineada é ainda muito mais complexa, pois as ressonâncias de um fenômeno singular serão tanto prospectivas como retrospectivas. Uma ação, decisão ou informação de ou sobre um fenômeno deve ser lida não apenas com relação ao diálogo e às ações, decisões ou informações que a precederam, mas, em última instância, à luz dos inevitáveis conflitos e fenômenos ainda por vir. Uma afirmação intrinsecamente otimista, ou melhor – já que não se admite que essas referências sejam simplesmente extrínsecas –, uma afirmação, que isoladamente pareceria otimista, pode ser revogada ou qualificada à luz de ocorrências posteriores dos mesmos eventos ou fenômenos. É possível evidenciar-se que um fenômeno aparentemente mais desolado tenha um lado mais esperançoso, possível de se visualizar e tratar pelo dissenso.

Pode-se dizer que, para ambos os sistemas, essas foram emergências econômicas que surgiram contra a prática habitual do trabalho e desestabilizaram a lógica interna de suas organizações do trabalho. Essas irritações referem-se a uma mobilidade de uso (neste caso, de usos sociais dos meios de informação e de modos de vida) que não são redutíveis a esta práxis puramente econômica. A questão interessante reside, contudo, na abertura de novos

¹⁹⁴ Philippe Zarifian (1999) em seu artigo *L'agir communicationnel face au travail professionnel (A ação comunicativa face ao trabalho profissional)* mostra que o mundo do trabalho não está imune à lógica instrumental do universo econômico. Ele mostra que os trabalhadores são portadores de formas de comunicação dificilmente redutíveis ao puro interesse individual. Zarifian ilustra suas afirmações com os resultados de uma investigação que ele conduziu na *France Télécom*.

fenômenos que essas irritações, *a priori*, puramente exógenas, geram e que, em seu caminho, modificam não só o jogo inicial, mas também suas culturas técnicas.

Do ponto de vista da organização do trabalho, sempre que surge uma irritação vinda do entorno, ao mesmo tempo em que ela inspira admiração e fascínio, designa alguma coisa estranha ou fora do lugar. Ela causa surpresa, para melhor ou para pior. Esta surpresa revela uma organização do trabalho estranha, não à vontade ou em desarmonia tanto com o mundo da produção quanto com o mundo da natureza. Da mesma forma que ocorreu na França, o (exemplo é de Zarifian), nos subsistemas do setor de telecomunicações os vendedores foram obrigados a vender novos serviços, que, devido a uma pesada alteração tecnológica introduzida sobre seus produtos e serviços – a digitalização –, não foi possível entregar de imediato. Daí um problema sério frente aos clientes (produtos e serviços vendidos e não entregues). Esta questão gerou no entendimento dos dois grupos de trabalhadores (*call center* e operação), um grave impacto para seus subsistemas e uma descoberta da “virtude da técnica”. Para Zarifian (1999), a dura descoberta pelos operadores de *call center* não só da lógica de suas necessidades, mas também de seus próprios valores (não se sujeitar a iniciar novos serviços, sem ter garantido a manutenção da qualidade e da reputação interna e externa de seus subsistemas, não importando as respostas do acaso, circunstâncias ou contingências). A percepção de questões comerciais vinculadas a novos serviços forçaram esses trabalhadores a mudar a visão de seu próprio trabalho e a reconhecer, no trabalho, sua difícil posição de fornecedores críticos. Na França, após o choque, os vendedores agilizaram uma série de passos que estavam anteriormente bloqueados por cada grupo: visitas entre *call center* e unidades técnicas, compromissos de troca e formalização de informações técnicas e comerciais através de um manual técnico de serviços alinhado ao negócio, e, inversamente, para a postura comercial de realizar consultas técnicas sistemáticas para validar seus produtos, uma vez que poderia ainda existir dúvidas. Uma *hotline* foi criada, facilitando a comunicação imediata de problemas. O efeito dos poucos passos dados foi a abertura para a criação, ainda que precária, de uma continuidade entre as duas unidades de trocas de informação em que a comparação das capacidades cognitivas e competências acontecesse para de fato poder remodelar os contornos de cada uma dessas profissões. No Brasil, não se tem notícias de iniciativas como a francesa.

No caso da CMB, a admiração e o fascínio advêm dos efeitos das mudanças que continuam a agitar sua realidade, de emergências vindas do entorno que causam surpresas para o melhor ou para o pior em sua organização do trabalho. Para o pior, devido ao forte

aumento de trabalho e de responsabilidade, numa CMB ainda engessada quanto à sua remuneração variável. Sua organização do trabalho percebeu que o aumento da remuneração variável não acompanhou o aumento da receita, permanecendo aquém da expectativa geral. Surpresas para o melhor ocorreram em dois níveis. No nível corporativo, toda a organização do trabalho percebeu a força e aceitação da marca CMB no mercado privado. No nível do pessoal de marketing e dos técnicos de produção houve a demonstração, mesmo que superficial, da necessidade de lidar em conjunto com a torrente de mudanças em seu dia-a-dia no trabalho. Se a zona de sobreposição de valores existentes anteriormente, fortemente ligados ao senso de serviço público, e, portanto, por normas e incessantes acomodações funcionais, inicialmente estremeceu, isto se deve ao drástico processo de alteração na cultura técnica vigente. Para começar, foi introduzida a ideia de que a gestão da CMB deveria ser mais integrada e menos departamentalizada. Para as áreas de marketing e produção a necessidade de integração introduziu um corte anteriormente inexistente nesta forma. Num passado próximo, coexistiam nas mesmas unidades e nos mesmos lugares técnicos e parte do pessoal de vendas. Com a integração de seus processos e sistemas ora em implantação, a expansão de sua área de atuação trouxe à luz do dia a latente crise na rede de relacionamentos, não oficialmente reconhecida ou admitida, mas claramente viva e eficaz. Por exemplo, o pessoal de pós-vendas, originalmente lotados nas fábricas, tinha relações altamente personalizadas com os núcleos de apoio técnico, envolvidos com o planejamento e controle da produção. Nessa época, a união era pelo corporativismo: o senso comum era atender o mínimo possível demandado, visando, principalmente, a proteção mútua dos envolvidos e a manutenção do *status quo*. A partir da aceleração das vendas, o pessoal de ambas as áreas se revelou inexperiente e sem preparo para lidar com o novo desafio, quer referente aos produtos e serviços ou à velocidade de atendimento. As relações se deterioraram rapidamente, com cada grupo se isolando e se convertendo em relativo anonimato. A consequência foi clara: a significativa, embora temporária, degradação da qualidade dos serviços internos (erros de orçamentos, *setups* de ordens de produção mal feitos, árvores de produtos mal delineadas), tendo como efeito prejuízos na comercialização de alguns produtos. É que tanto o pessoal de marketing como os técnicos de produção careciam (e carecem) de competências e de experiência para interpretar não só essas novas emergências, mas também enxergar novos processos e sistemas necessários ao desempenho dessas novas atividades.

Tanto na CMB quanto no setor de telecomunicações, a funcionalização das relações, o imperativo dado através do direcionamento “do melhor tratamento possível aos clientes” ao

movimento dos agentes comerciais, dos operadores de *call center* e dos técnicos de produção, o fato deles ainda manterem seus antecedentes de valores do serviço público, contribuiu ainda mais para o aumento da desconfiança e para uma perda líquida da compreensão mútua. Se a configuração anterior era operada por uma racionalidade tecnocrática, a nova, tentando preencher a lacuna de integração, levou, inicialmente, a um processo de degradação geral da ação e a um declínio temporário na realização de objetivos. Atualmente, esse tipo de situação é interpretado de modo nostálgico – “bons tempos da época do mercado institucional” –, mas também não deixa de ser um indicativo do interesse integrado em se pensar a gestão nas relações de trabalho.

Se o pós-fordismo é para a maioria dos trabalhadores uma prisão real. Ele não está se movendo em direção à integração e à confrontação social ao usar apenas racionalidade econômica, sem passar pela racionalidade estrutural. O mundo da produção está sendo alimentado, pelo menos em algumas linhas de intensidade e compactação, em torno de outros pontos como condições de regulação social e negociação na esfera da cultura técnica, mesmo que temporária no caso CMB, de normas e procedimentos regulando e mediando conflitos. Em suma, da mesma forma que não há consenso implícito, o dissenso não é explícito. O fato é que permanece crescente a quantidade de integrações estratégicas, lideradas pelo pós-fordismo. Integrações essas, que são por definição contraditórias à racionalidade estrutural. Quer se goste ou não, mais pessoas estão treinadas em objetivos estratégicos. Por exemplo, na luta competitiva dos sistemas-empresa em tela, a CMB e o setor de telecomunicações tendem a moldar o comportamento de suas organizações do trabalho de acordo com seus próprios interesses, imitando de alguma forma, para seus níveis individuais, as integrações estratégicas que os ativam como poderosos sistemas-empresa capitalistas. Este diagnóstico, porém, não deixa de ser tendencioso. Os movimentos da economia são movimentos de produção concreta, obviamente orientados ao sucesso, é preciso, todavia, ver que as integrações estratégicas não engendram apenas oportunismo, elas também multiplicam contatos de redes em ações sociais alargadas. Quanto mais estes sistemas-empresa entram em acirrada concorrência, mais mobilizam suas redes de fornecedores e clientes nas quais, querendo ou não, novas formas de fenômenos da gestão são formadas em redes.

13.6.2. *Topos* da gestão da CMB e do Setor de telecomunicações

Cada *topos* é um sistema-empresa diferenciando-se de seu entorno, a partir da definição ou redefinição de seu mapa de contorno. Tal constatação aponta para a necessidade da CMB e do setor de telecomunicações de ampliarem seus sistemas, alargarem suas fronteiras.

A tríade – resultado, custo e imagem – imposta pelo capital atingiu seu ponto de saturação. O setor de telecomunicações entrou numa roda viva: ofertou produtos demais, realizou promoções além de sua capacidade; visou a melhorar seu resultado, mas negligenciou custos ao investir o mínimo necessário, que não comprometesse resultados exigidos, o que desembocou numa sensível piora em sua já deficiente qualidade. Aparentemente, o setor está colocando a qualidade em primeiro lugar, aparentemente porque seus subsistemas só investem em redes fixas e móveis e em locais detentores de mercados potenciais. Qualidade para o setor é tão somente redução de custos e obtenção de resultados que o capital exige. Sob a ótica do projeto de gestão, o setor tem de apostar mais em sua estruturação – plantas instaladas, gestão destas plantas e de suas carteiras de produtos e respectivos clientes –, e menos em funcionalidades imediatas e de rápidos e certos resultados, mas incertos no médio e longo prazo. Isso quer dizer que subsistemas do setor de telecomunicações têm de estruturar suas ações, apostar em suas autorreferências, elaborar seus próprios projetos de gestão; apostar em diferentes topografias (ter modelos de gestão internamente consistentes) e em diversas geografias (gerenciar seus mercados, suas áreas de atuação, quer por segmentos de mercado ou geográficas), tudo isso de dentro para fora, criando, assim, suas diferenças-diretrizes em relação aos seus entornos (mercados e sociedade). Seus gestores devem criar e tratar os sempre voláteis fenômenos da gestão, tendo como base o *topos* da gestão da sustentabilidade. A emergência ameaçadora da vez é a conversão de tecnologias. O principal problema para sua implantação é a qualidade das redes fixas e móveis, uma vez que as redes atuais não estão preparadas para transportar convergências em telefonia fixa, móvel, de dados e de imagens em um só produto. Claramente, são necessários maciços investimentos, que significam aumentos iniciais de custos num mercado de imediata e acentuada queda de preços logo após seu lançamento.

No caso da CMB há várias emergências advindas de seu entorno próximo. Em primeiro lugar, a decisão do controlador (Ministério da Fazenda) de investir expressivamente na modernização de seus equipamentos e tecnologias industriais. Em segundo, a longa ausência de concursos públicos e planos de cargos salários e carreiras compatíveis com o

mercado levou a CMB a ter um quadro de pessoal com idade média de 53 anos de idade, o que por si só demonstra a defasagem deste sistema em relação ao seu entorno. Em terceiro, não só para atender a demanda crescente por meio circulante nacional, mas também para enfrentar o desafio de voltar aos mercados internacionais, a CMB se deparou com esta necessidade de modernização tecnológica e ampliação da capacidade produtiva da linha de produção industrial. Estas emergências obrigaram-na a repensar sua atual gestão da organização de trabalho, alinhando-a às modernas tendências do mercado de trabalho das grandes corporações estatais e privadas. Isto a levou ao compromisso de imprimir uma gestão voltada para resultados, requerendo o aperfeiçoamento da metodologia de apuração de custos e determinação de preço de seus produtos. Finalmente, a CMB repensou sua questão ambiental, preocupando-se ainda mais com a preservação do meio ambiente e com o uso intensivo de tecnologias de alto desempenho ligadas à qualidade e segurança. Percebe-se claramente a necessidade de expansão de seu sistema, a necessidade significativa de ampliar seu mapa de contorno. Ou seja, a urgência de um novo projeto de gestão que a auxilie a definir seu novo *topos* e a premência de uma nova diferença-diretriz em relação ao seu entorno¹⁹⁵.

É que com a mídia, com a crise da dimensão e com a duração medida em instantes sem duração, o espaço-velocidade se torna hegemônico. Isto força o projeto de gestão a procurar com mais insistência por uma medida de ordem (neguentropia). O princípio desta não está na gestão da sustentabilidade em si mesma, mas na forma que toda gestão deve assumir para receber conteúdos necessários e suficientes para que a gestão da sustentabilidade aconteça. Esta forma é a forma do fenômeno da gestão, um espaço, um *topos* criado ou produzido pelo gestor, que suspende o tempo por um tempo, num instante e numa duração do “aqui e agora”, que tanto espacializa o tempo, quanto temporaliza o espaço.

Atualmente, o que reflete e interfere na gestão são problemas comuns vividos por todos os sistemas-empresa, a partir da heterogeneidade de situações socioambientais e referências culturais, que reformulam continuamente o conteúdo do mundo da produção. Para o modelo estético de gestão, atividades de circulação, distribuição e comunicação constituem mídias que se situam no mesmo plano que o trabalho diretamente incorporado na produção de

¹⁹⁵ A CMB já deu início à caminhada rumo à modernização: seus esforços estão concentrados no amplo projeto de gestão em parceria com a COPPE e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), objetivando sua reestruturação. Isto envolve a revisão e validação do planejamento estratégico, a modelagem organizacional, o modelo de gestão do plano de cargos, carreiras, salários e de desempenho por competências e a modelagem para avaliação dos resultados para apropriação de custos de produção e formação de preços de seus produtos e serviços.

bens materiais. Isto reforça o modelo estético de gestão que desnaturaliza e desfavorece movimentos do desenvolvimento sustentável. Os movimentos ecológicos atuais têm certamente muitos méritos, mas a questão da sustentabilidade é importante demais para ser deixada apenas a este modelo de gestão pós-fordista. A conotação da sustentabilidade também deveria deixar de ser vinculada à imagem de uma minoria de amantes da natureza ou de especialistas diplomados. Sustentabilidade põe em causa o conjunto da gestão e das formações de poder capitalistas – os quais não estão de modo algum seguros que continuarão a vencê-la, como tem sido o caso nos últimos quarenta anos. Não apenas a crise atual, financeira e econômica, pode desembocar em importantes transtornos do *status quo* social e do imaginário da mídia que lhe serve de base, mas também certos temas vinculados pelo neoliberalismo, relativos, por exemplo, à flexibilidade do trabalho e às desregulações trabalhistas, podem perfeitamente voltar-se contra ele. A insistência aqui é contra a fixação cega às antigas tutelas estatal-tecnocráticas, um “*pseudowelfare state*”, no caso da CMB, ou um abandono cínico ao mercado, no caso do setor de telecomunicações. Tudo leva a crer que os ganhos de produtividade gerados pela técnica continuarão a se inscrever numa curva de crescimento logarítmico. A questão é, a partir daí, a de saber se uma nova topologia da gestão – modernização para a CMB, qualidade para o setor de telecomunicações –, incluindo novos operadores socioambientais, chegará ou não a orientar sistemas-empresa por vias menos absurdas e sem saída do que as do capitalismo.

O princípio comum à gestão da sustentabilidade consiste, pois, em que o *topos* com os quais ela põe os gestores em confronto não se dá como um em si, fechado sobre si mesmo, mas como um fenômeno da gestão precário, finito, finitizado, singular, singularizado, capaz de bifurcar em reiterações estratificadas ou em aberturas processuais a partir de práxis que permitam torná-la habitável por um projeto de gestão. É essa abertura à ou da práxis que constitui a essência da arte da ecogestão, que vem de *oîkos*, casa –, informação é a casa da gestão – subsumindo todas as maneiras de domesticar os *topos* da gestão CMB e do setor de telecomunicações, sejam eles concernentes às maneiras íntimas de ser, a estes sistemas, ao meio ambiente ou aos seus entornos (mercados e sociedades). Assim sendo, não se trata de erigir regras universais a título de guias de tais práxis, mas, ao contrário, de eliminar inconvenientes concretos entre dimensões econômica, social e ambiental da gestão da sustentabilidade.

Um ponto primordial da teoria da estruturação é o de fazer transitar de sistemas-empresa meramente capitalistas da era da mídia em direção a sistemas que operem na era da

gestão da sustentabilidade. Esta é entendida como uma reapropriação da transparência pelos gestores da CMB e do setor de telecomunicações. Com a transparência, um apelo maior se faz à inteligência e à autonomia e, em contrapartida, se espera ter um cuidado maior com a codificação e controle da gestão. Em resumo, criar novos *topos* em grande escala para inúmeros sistemas-empresa é uma tentativa de se gerenciar ao máximo a sustentabilidade, entendida como transparência. É a racionalidade estrutural que preconiza a recomposição e o enquadramento destes *topos*, tornando-os correlativos à gestão da sustentabilidade, ordenando os passos fundamentais do “o que fazer”, “com o que fazer” e “como fazer” gestão.

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter uma visão concreta do estado do mundo sob a ótica da gestão, compor uma grade de leitura do mundo identificando o modelo estético de gestão e descrever o momento hipertransitório atual possibilitou visualizar o contexto pós-fordista do momento pós-moderno atual. E, ao mesmo tempo em que se propôs pensar a gestão e se estudar o espaço-velocidade, revisaram-se teorias que alcançaram um nível de abstração suficiente para se elaborar a teoria da estruturação. O que permitiu agir concretamente e ter por constante que a problematização da gestão é necessariamente verdadeira todas as vezes que ela for enunciada ou concebida no espírito do gestor. Ademais, durante o percurso deparou-se constantemente com atualidades amalgamadas entre si, encontradas ainda abertas, longe de estarem prontas para qualquer fechamento ou encerramento, dentre elas, para a teoria da estruturação e para a hipertransitoriedade são tecidas algumas considerações finais.

Consistência da gestão

O objetivo geral deste trabalho foi encontrar ou estabelecer conexões ou ressonâncias entre os domínios geográfico e topográfico. Estas conexões ou ressonâncias é que caracterizariam o atendimento às exigências da hipertransitoriedade. Este objetivo implica em conceituar gestão. Como gestão é sempre uma questão, nunca uma teoria acabada, todo contexto de seu conceito é sempre tópico, topológico. De tal sorte, a gestão é algo que sempre já é, por isso mesmo de difícil definição, portanto, é mais fácil dizer o que ela não é. Gestão não é contemplação, nem reflexão, nem comunicação, mesmo se no pós-fordismo ela pôde acreditar ser ora uma ora outra coisa, em razão da capacidade que toda disciplina tem de engendrar suas próprias ilusões, e de se esconder atrás de uma névoa que ela mesma emite. Ela não é contemplação, pois as contemplações são as coisas elas mesmas enquanto vistas na criação de suas próprias definições. Ela não é reflexão, porque ninguém precisa dela para refletir sobre qualquer coisa que não a própria gestão. Economistas como tais não esperam jamais os gestores para refletir sobre a economia, nem políticos nem magistrados sobre os poderes executivo, legislativo ou judiciário, nem sociólogos sobre indivíduos ou comunidades, nem artistas sobre a pintura ou a música. Dizer que eles se tornam então gestores é uma brincadeira de mau gosto, já que sua reflexão pertence a sua criação respectiva. A gestão não encontra nenhum refúgio último na comunicação, que não trabalha em potência a não ser de opiniões, para criar consensos e não para resolver dissensos.

A ideia de uma conversação democrática nem sempre produz gestão. Esta contempla, reflete e comunica menos, se bem que ela tenha de criar ou lidar com fenômenos para tais ações ou paixões. Mais recentemente, a gestão cruzou com muitos novos rivais. Eram a princípio as ciências do homem, e notadamente a engenharia, a sociologia, a antropologia e a psicologia que desejavam substituí-la. Este avanço de seus rivais se deve ao fato de que ela tem cada vez mais desprezada sua vocação de gerenciar, para se refugiar em universais como positivismo, determinismo ou comunicação. Com efeito, o pós-fordismo não sabe muito bem qual é sua questão, e renuncia à gestão em proveito de uma ciência estrita do homem, ou, ao contrário, transforma a natureza da gestão ora em representações coletivas, em concepções de mundo criadas pelo domínio planetário da técnica e do capital. Assim, de provação em provação, a gestão vem falhando no enfrentamento de seus rivais, cada vez mais insolentes, cada vez mais calamitosos. O fundo do poço foi atingido quando a informática, o marketing, o *design*, a publicidade, todas as disciplinas da comunicação apoderaram-se da própria palavra gestão e fizeram dela seu negócio. Foi assim que o modelo estético de gestão se alinhou aos universais da comunicação para determinar a atual forma midiática de gerenciar.

Qualquer conceito¹⁹⁶ de gestão, senão impossível, é pelo menos complexo. Contudo, é possível asseverar no que consiste ela: gestão tem componentes, remete a problemas, tem uma história e tem junturas (zonas e pontes).

Gestão tem elementos componentes. Não há gestão simples, ela tem elementos e se define por eles. Ela é uma multiplicidade, embora nem toda multiplicidade seja conceitual. Não há gestão de um só componente, mesmo a primeira gestão, aquela originária, possui vários componentes. Se por um lado toda gestão é ao menos tripla, de outro ela também não tem todos os componentes, já que isto seria puro e simples caos; ou seja, mesmo que seu objeto fosse o caos, ela seria o outro deste caos e iria querer ordená-lo. Gestão tem um contorno irregular, definido pela cifra de seus componentes. É por isso que se encontra a ideia de que seu conceito é questão de articulação, corte e superposição. Seu conceito é um todo, porque totaliza seus componentes, mas um todo fragmentário. É apenas sob essa condição que ela pode sair do caos mental, que não cessa de espreitá-la, de aderir a ela, para reabsorvê-la.

A pedagogia da gestão, com sua necessidade de vários componentes, não permite criar conceitos, a não ser em função dos problemas que se consideram mal vistos ou mal

¹⁹⁶ A consistência do conceito é derivada da noção de conceito elaborada por Gilles Deleuze e Félix Guattari em seu livro *O que é a Filosofia?* (2007b).

colocados. Para tanto, ela toma o campo de experiência como mundo real, não mais com relação a um “eu”, mas com relação a um simples “há”. Ou seja, pedagogicamente a gestão lida com problemas.

Deleuze e Guattari (2007b) afirmam que o conceito mais simples de todos é no mínimo duplo. Se o “outro” é necessariamente o segundo em relação ao “eu”, ele o é na medida em que seu conceito é aquele de outro – sujeito que se apresenta como um objeto – especial com relação ao eu: são dois componentes. Será que o conceito de gestão também pode ser duplo, ter apenas sujeito e objeto? Não, pois não se pode sequer afirmar quantos componentes tem. De fato, se um gestor identifica outro gestor a um objeto especial, ele é o outro para aquele que lhe aparece. Isso coloca a gestão diante de um problema concernente à pluralidade de sujeitos – gestores, trabalhadores, acionistas, clientes – e suas relações e apresentações recíprocas. Mas tudo muda ao se perceber a posição do outro, por exemplo, um cliente, que ocupa este lugar quando aparece ao sujeito, o gestor, como objeto especial, no mesmo momento em que o gestor lhe aparece. Desse ponto de vista, o problema do cliente não é ninguém, nem sujeito nem objeto, ele é um fenômeno. Há vários sujeitos porque há o fenômeno, não o inverso. O fenômeno deriva do objeto especial – a conjunção do outro – gestor, trabalhador, investidor, cliente – com o eu, mero índice linguístico de gestor.

Num sistema-empresa, há um momento de calma e tranquilidade. Surge, de repente, um rosto assustado, normalmente do gestor, que olha alguma coisa fora de seu campo de visão, vinda do entorno. Este outro que surge, não aparece como um sujeito, nem como um objeto, mas, o que é muito diferente, como um mundo possível, como possibilidade de um mundo complexo. Esse mundo possível não é real, ou não o é ainda, e, todavia, não deixa de existir: é um expressado que só existe na sua expressão, um rosto ou equivalente de um rosto. Este outro é antes de tudo, esta existência de um mundo possível. E este mundo tem também uma realidade própria em si mesmo, enquanto possível: basta que o gestor exprima, fale e diga “decido”, “tenho medo” ou “estou tranqüilo”, para dar uma realidade ao possível enquanto tal, mesmo que suas palavras não reflitam a verdade. Por exemplo, fabricar carros é um mundo possível, mas assume realidade logo que o carro é projetado ou se fale de sua fabricação num campo de experiência dado. É muito diferente do caso em que a fabricação se realiza, tornando-se o próprio campo da experiência. Eis, pois, um conceito de gestão que não pressupõe nada além da determinação de um mundo sensível como condição. O outro surge neste caso como expressão de um possível. Este outro, por exemplo, é o projeto que é o próprio mundo possível, tal como existe num rosto que o exprime – desenhos e fluxos – e se

efetua numa linguagem informacional – memoriais descritivos, normas, procedimentos, instruções – que lhe dá uma realidade. Nesse sentido, gestão é um conceito com três componentes inseparáveis: mundo possível, expressão ou rosto existente e informação.

O exemplo acima acena para a possibilidade de um conceito de gestão triplo. Esta é uma condição necessária, mas não suficiente. A suficiência está nas inúmeras combinações possíveis entre os vários elementos que compõem o conceito de gestão. Plano de imanência, personagens conceituais, necessidade de constante atualização do gestor, verdade, decisão, fenômeno e autonomia, para ficar só com as mais recorrentes, que se agrupam e se reagrupam aos componentes mais amplos, como mundo possível, expressão e informação.

Para começar, gestão tem um plano de imanência e requer personagens conceituais. O plano de imanência da gestão é um platô, uma família de situações, um plano de consistência que a tudo compreende. Nele, a elasticidade da gestão é tão necessária quanto a fluidez do fenômeno. O plano é o absoluto ilimitado da gestão, nele ela sempre é; ele é informe, nem superfície nem volume, mas sempre fragmento. Os fenômenos da gestão são acontecimentos, mas o plano é o horizonte destes; o reservatório ou reserva de acontecimentos gerenciais ou gerenciáveis. O plano não consiste evidentemente num programa, num processo, num fim ou meio; ele é um plano de imanência que constitui o solo absoluto da gestão, sua Terra, seu *topos*, sua fundação, sobre os quais o gestor cria e recria suas ações e toma suas decisões. O plano de imanência da gestão é como um corte no caos e age como um crivo. Com efeito, o que caracteriza o caos é menos a ausência de determinações que a velocidade infinita com a qual elas se esboçam e se apagam.

Numa classificação de fins confessadamente analíticos, os personagens conceituais mais extremos e opostos da gestão são o pastor e o general¹⁹⁷. Se o primeiro é resignado e vive na planície, sem riscos em sua pobreza essencial, o segundo é o próprio risco, vive em constante perigo na beira do precipício e quer conquistar cada vez mais territórios. O denominador comum a ambos é o poder ao mesmo tempo massificante e individualizante constituído sobre um corpo único, a organização do trabalho, isto é, trabalhadores sobre os quais se quer exercer e moldar a individualidade de cada membro. A diferença entre o pastor e o general está em sua atitude frente ao erro. Um tem compromisso com o erro, outro não. Um sacerdote como legítimo representante de Deus, nunca erra, se ele erra foi Ele quem quis. Assim, tanto o pastor como qualquer fiel não são culpados nem responsáveis, eles, desde que

¹⁹⁷ Ao longo deste trabalho foram apresentados diversos personagens conceituais da gestão. Ora o gestor é *médico* que diagnostica, ora um *piloto* que conduz o navio, ora um *general* estrategista que conquista territórios, ora um *pastor* que simplifica e pacifica.

sejam obedientes e tementes, são perdoados e serão recompensados no fim. O general é autor de seus atos e senhor de suas decisões, ele os planeja, os aperfeiçoa, seus soldados respeitam a hierarquia e detém comando delegado. A origem desse duplo cuidado nasce ou do poder pastoral do sacerdote, ou do poder autoritário do general. Feliz ou infelizmente, a gestão não vive sem estes espíritos, ora o gestor desempenha o papel do pastor, ora do general. Ele opera entre esses extremos, assim, na cena da vida pós-moderna esses personagens, cada qual a sua maneira, atuam em obras encenadas nos palcos do mundo da produção e nos mercados, obras estas que encenam o novo.

Pensar a gestão não traz a reboque uma verdade maior, traz apenas um ponto de partida na sua busca. A gestão só é verdadeira cada vez que o gestor a pensa atualmente. Esta é a exigência para uma concepção de gestão que só pode ser originária se for constantemente atualizada. É também uma transição, pois permite responder à recorrente pergunta sobre a natureza do fenômeno da gestão, que todo gestor deve sempre reafirmar. Mas se o gestor não conhece claramente o que ele próprio é, doravante é preciso que atente com todo cuidado, para não tomar imprudentemente alguma coisa para si, para não equivocar-se num conhecimento tecnicista que afirma ser mais certo e mais evidente do que todos os que ele já teve até agora. Em outras palavras, o gestor deve resistir às ondas econômicas, políticas ou comunicacionais, ou seja, ele não pode deixar que a técnica encubra a gestão, em vez disso, ele deve manter-se sempre atual em relação a ela, contrapondo-se a cada onda de inovação tecnológica, na qual alguém ou alguma disciplina reivindica definir e deter o conceito de gestão.

A questão do sentido da gestão foi analisada a partir da *alétheia* ou, o que dá no mesmo, do desvelamento. Numa primeira consideração, verdade não tem aqui um sentido de adequação do olhar ao objeto, como correspondência entre modo de ver e a natureza da coisa. Isto levaria à perda do sentido originário de manifestação. Verdade, antes e mais fundamentalmente que conformidade da proposição à coisa, é a abertura de horizontes histórico-destinais – a essência da história da gestão – no âmbito dos quais qualquer verificação de suas proposições se torna possível. Isto é, o ato em que se institui certo mundo histórico-cultural, em que certa humanidade histórica vê definidas de modo original as características portantes de sua experiência no mundo. Esses eventos inaugurais são eventos de informação extraordinária, dado que é, antes de tudo, na informação que se desenrola a familiaridade original com o mundo. Em termos de topologia da gestão, informação é mais espacial do que temporal; ela é a casa da gestão, nela habita o gestor.

A verdade do novo, enquanto verdade do ainda não ocupado reside na ausência de intenção. Entra assim em contradição com a essência da verdade da gestão, uma vez que ela capta sua concepção de verdade numa acepção mais extensa, mas que também visa à cegueira, o velamento. Também por isso esta nova atenção que a teoria da estruturação atestou para com a espacialidade não só trouxe uma precisão relevante ao conceito de gestão como “pôr da verdade”, como também se refletiu na própria concepção de gestão e de verdade. De fato, este é o papel inaugural da gestão: evento da verdade. A topologia da gestão é recheada de noções espaciais: abertura, clareira, *topos* que indicam a verdade em seu sentido original, não aquela verdade metafísica, da evidência, da estabilidade e objetiva.

Gestão remete a problemas. Todo ato de gestão remete a problemas sem os quais ela não teria sentido, e que só podem ser isolados ou compreendidos na medida de sua solução. A gestão não exige somente um problema sob o qual remaneja ou substitui ações ou decisões precedentes, mas uma encruzilhada de problemas em que se alia a outras ações e a outras decisões coexistentes. No caso do fenômeno da gestão, como expressão de um mundo possível num campo perceptivo, o gestor é levado a considerar de uma nova maneira os componentes deste campo por si mesmo. Fenômeno, não mais sendo nem um sujeito de campo, nem um objeto no campo, ele passa a ser a condição sob a qual se redistribuem, não somente o objeto e o sujeito, mas a figura e o fundo, as margens e o centro, o móvel e o ponto de referência, o transitivo e o substancial, o comprimento e a profundidade. Eis a casa da gestão: a informação. Fenômeno é sempre percebido como outro, mas, em seu conceito, ele é a condição de toda a percepção, tanto para os outros como para o gestor. É a condição sob a qual se passa de um mundo de possibilidades a outro. Fenômenos da gestão fazem o mundo da produção passar, o “eu” nada designa senão um mundo que já passou (eu estava tranquilo quando ...)

Gestão tem história. Esta se desdobra em ziguezague, embora talvez cruze outros problemas ou outros planos diferentes. Em qualquer conceito de gestão, há, no mais das vezes, pedaços ou componentes vindos de outros conceitos, que respondem a outros problemas e supõem outros planos. São conceitos herdados que através de ressonâncias e conexões são enxertados a novos conceitos originais que compõem a consistência do termo. Não pode ser diferente, já que cada conceito opera um novo corte, assume novos contornos, deve ser reativado ou recordado. Mas, por outro lado, a gestão possui um devir, ou seja, possui possibilidades de composições que concernem, desta vez, a sua relação com conceitos situados no mesmo plano. Aqui, os conceitos enxertados que formam o conceito de gestão se

acomodam uns aos outros, superpõem-se uns aos outros, coordenam seus contornos, compõem seus respectivos problemas, pertencem a um mesmo mundo da produção, mesmo se têm histórias diferentes. Com efeito, a gestão, tendo um número finito de componentes, bifurca sobre seus fenômenos, no interior do qual o gestor age e decide; fenômenos estes compostos de diferentes maneiras, mas que constituem outras regiões da mesma topologia da gestão, que respondem a problemas conectáveis, participando de uma coexecução, codecisão ou cocriação.

Em pleno século XXI, tornou-se manifesto que tudo o que diz respeito à gestão deixou de ser evidente, tanto em si mesmo, como na sua relação com a sociedade. Em tempos hipertransitórios, a perda do que se poderia fazer de modo não refletido ou sem problemas não é compensada pela infinidade manifesta do que se tornou possível e que se propõe a gerenciar. O alargamento de possibilidades revela-se em muitas dimensões como estreitamento. A extensão imensa do que sempre foi pressentido – a produção e o consumo em massa –, a que se arrojaram os movimentos fordistas e mais recentemente pós-fordistas, não proporcionaram a felicidade prometida pela aventura. Pelo contrário, o processo então desencadeado começou a minar as categorias em nome das quais se tinha iniciado. Entrou-se cada vez mais no turbilhão dos novos tabus – progresso, produtividade, lucro, tecnologia, flexibilidade. Por toda parte gestores se alegravam menos do reino da liberdade de mercado recentemente adquirido, do que aspiravam a uma pretensa ordem, dificilmente mais sólida. Com efeito, a liberdade no fordismo e no pós-fordismo, que sempre foi liberdade num domínio particular, entrou em contradição com o estado perene de não-liberdade no todo. O lugar da gestão tornou-se neles incerto. A autonomia que ela adquiriu a partir da noção de funcionalismo vivia da ideia de humanidade, que foi abalada à medida que a sociedade se tornava menos humana, mais funcional, mais técnica. Na gestão, as constituintes que fluíram desse ideal de humanismo definharam-se em virtude da lei do próprio movimento.

Sem dúvida, a autonomia da gestão permanece irrevogável. Fracassaram todas as tentativas de, através de uma função social, lhe restituir aquilo do que ela duvida ou a cujo respeito exprime uma dúvida. Mas, a autonomia começa a ostentar um momento de cegueira. Na pós-modernidade, este momento eclipsa todos os outros, apesar ou por causa da ingenuidade a que já não mais se pode esquivar. A gestão conjuga-se com a ingenuidade, numa incerteza do para que do modelo estético de gestão. Tanto que não se sabe se a gestão pode ainda ser possível; se após a sua completa cientifização e tecnização não eliminou ou perdeu ou nunca teve pressupostos socioambientais. A questão brota do que ela foi outrora. O

mundo da produção destaca-se do mundo empírico e suscita outro com uma essência própria, oposto ao primeiro como se ele fosse igualmente uma realidade. De fato, perante aquilo em que se torna realidade, a essência afirmativa da gestão, esta essência inelutável, tornou-se insuportável ao pós-fordismo. É por isso que, neste trabalho, voltou-se contra o que constitui o próprio conceito de gestão pós-fordista, tornando-a, por conseguinte, incerta até o mais íntimo de sua textura. A gestão tem o seu conceito na constelação de momentos que se transformam historicamente; fecha-se assim a qualquer definição. Ela tem seu conteúdo na sua própria efemeridade, no ato de pensar do gestor, no momento da confluência entre gestor e decisão. Esta efemeridade a arrasta a uma queda. Ou seja, a gestão está destinada ao declínio, porque não é só heteronomamente dependente do mercado, mas porque, na própria constituição de sua autonomia, ratifica a posição social do espírito cindido do gestor segundo as regras da divisão do trabalho e de não ser apenas gestão; ela surge também como algo que lhe é estranho e se lhe opõe. Ao seu próprio conceito está mesclado o fermento que a suprime. Se a gestão é resposta à sua própria pergunta, com maior razão ela se tornou questão.

Gestão tem junturas. Estas são formadas por zonas de vizinhança e pontes conceituais. O exercício do pensamento é uma atividade que, além de fazer o bem, deve estar vinculado à questão de como pensar a gestão inserida no mercado, na técnica, no humanismo e na hipertransitoriedade. Na hipótese da topologia da gestão, todo exercício do pensamento é uma atividade espacial, sua premissa é que a tecnologia da informação aniquilou o tempo e engoliu o espaço; e, em sua suposição, cabe a essa mesma técnica criar e recriar espaços para os fenômenos da gestão, uma vez que o pensamento da gestão é aberto e esta só acontece porque cria uma clareira.

Essa clareira tem naturezas diferentes. Ora ela é física ou material, ora mental ou inteligível. No primeiro caso, ela é geografia da gestão; no segundo, topografia da gestão. Basta que uma delas aconteça para se corroborar a hipótese da topologia da gestão. O que se dá na informação, na casa da gestão, a qual é habitada pelo gestor. Este é, em potência, a gestão e deve ser menos reflexivo, mais criativo. Quer dizer que a gestão não é uma simples arte de agir, de produzir ou de decidir, ela é, mais rigorosamente, a disciplina que consiste em pensar sustentavelmente; seu objeto é criar formas de se buscar a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Gestores e trabalhadores realizam tal objeto embora todo gestor exerça controle e quase todo trabalhador seja controlado.

A realização de tal objeto passa pela topologia da gestão. Esta é formada por relações conceituais que não são nem de compreensão nem de extensão, mas de ordenação, e os

componentes do conceito de gestão não são nem constantes nem variáveis, mas simples variações ordenadas, segundo sua vizinhança. Ou seja, as relações no conceito de gestão inseridas em sua topologia são processuais e modulares. Por exemplo, a definição de engenheiro ou gerente de produção está em seu gênero, escola de graduação ou pós-graduação, mas seu conceito não, ele está na composição de suas posturas, de sua especialidade, de seu conhecimento e experiência no ramo, setor ou sistema-empresa no qual ele atua. Um conceito de gestão é uma heterogênesse. É com esta condição que o gestor persegue o objeto da gestão. Isto é, através de uma ordenação de seus componentes por zonas de vizinhanças. A gestão é ordinal e tem um traço intensivo que a percorre toda segundo uma ordem sem distância, na qual seu conceito está em estado de sobrevoos com relação a seus componentes. Este é imediatamente copresente sem nenhuma distância, ele é tópico e passa e repassa por seus componentes. Assim, o conceito diz o acontecimento – o fenômeno da gestão – e o sobrevoos é o estado do conceito sobre o fenômeno. O conceito como totalidade fragmentária formada de zonas indiscerníveis, onde não se quer um pedaço de um quebra-cabeça, pois seus contornos irregulares não se correspondem. Tais zonas formam muros justapostos ou superpostos e transpostos por pontes. No entanto, mesmo estas pontes, que levam de uma zona a outra, são ainda encruzilhadas ou desvios que não circunscrevem nenhum conjunto discursivo. São pontes moventes. Desse ponto de vista, não é errado considerar que a gestão está em estado de perpétua digressão ou declínio. É daí que ocorrem grandes diferenças entre a enunciação de conceitos fragmentários de gestão e a enunciação científica de proposições parciais.

A técnica e suas aplicações foram incapazes de pensar a gestão, de pensá-la fora da problemática do conhecimento e da consideração instrumental e operacional da realidade, típicos do mundo técnico. Na verdade, o desenvolvimento do modelo técnico-industrial pós-moderno é consequência precisamente do esquecimento do pensamento da gestão na trajetória da cultura técnica. A reinauguração do sentido originário da gestão como manifestação de sua essência se dá através da releitura do pós-fordismo. É preciso buscar a clareira – o espaço – onde se manifesta a abertura ou problematização da gestão, ou seja, buscar a informação como casa da gestão. O conhecimento só acontece porque se tem a clareira do pensamento em ação. O fenômeno da gestão ocupa um *topos* de neutralidade da verdade, é preciso descrevê-lo, sem julgá-lo, pois julgar sempre implica em progresso, o caminho do pior ao melhor. Gestão não é progressista, nem neutra, mas prática. Ela é um gênero cultural, no qual a relação entre progresso e novidade tem o seu modelo na ingenuidade que busca algo de novo.

Tal nexa existe desde sempre, pois suas possibilidades de combinação são ilimitadas. Na verdade, progresso e novidade já se encontram na gestão, só que nela o novo é a nostalgia do novo, como também o é o progresso das forças produtivas, especialmente os avanços da técnica.

A história da gestão, seu destino epocal, é a história de seu esforço pela maturidade e experiência, contudo ela não se rebela menos contra a racionalidade estratégica que, passando por cima da relação entre meios e fins, esquece os meios e fetichiza os fins. Semelhante irracionalidade é desmascarada pela irracionalidade independente e ao mesmo tempo racional da gestão pós-fordista, nos seus procedimentos técnicos. Esta gestão usa de todos os meios para alcançar seus fins. Ela põe em evidência a ingenuidade no ideal de maturidade. A imaturidade a partir da maturidade é o protótipo do jogo da insustentabilidade. Isto é percebido em novas limitações do capitalismo. Na primeira é a incapacidade do capitalismo em reconhecer externalidades econômicas; ele não consegue mensurar os impactos da economia sobre o homem e a Terra. Na segunda, o capitalismo não consegue lidar com bens e propriedades comuns a todos, como rios, florestas ou biosfera. Por fim, o capitalismo não consegue pensar no longo prazo.

O conceito de gestão define-se ainda pela inseparabilidade de um número finito de componentes heterogêneos percorridos por um ponto em sobrevoo à velocidade infinita de uma mesma realidade de diferentes estágios, como por exemplo, a própria finitude do sistema-empresa, o que faz dele um sistema autorreferencial monista e irredutivelmente complexo. Gestão é assim superfície ou volume, forma que não tem outro objeto senão a inseparabilidade de variações distintas – mudanças –, ela é bem ato de pensamento neste sentido, pensamento operando em alta velocidade.

Teoria da estruturação

A conclusão a que se chega ao final deste primeiro percurso é a necessidade de o gestor manter seu pensamento sobre gestão sempre atualizado. Com isso em mente, partiu-se para um primeiro arremate de atualidades como ato preparatório da jornada de retorno. Ou seja, o ponto de partida é este novo patamar de entendimento – os lineamentos da teoria da estruturação. É a partir deste patamar que se ascende a um novo nível de conhecimento, no qual se tem um quadro melhor delineado da hipertransitoriedade e uma percepção mais clara do esteticismo com que sistemas-empresa vêm sendo gerenciados. Com níveis de entendimento e conhecimento ampliados, é possível repensar a gestão num nível mais elevado

do que o do início do percurso. É segundo esta espiral que a vertical do pensamento pousa sobre a horizontal do sistema teórico da teoria da estruturação. Caminhar aqui implica numa projeção do transcendente do pensamento sobre o plano de imanência da gestão. Porém, o caminhar atual e futuros permanecem abertos, inconclusos. É este estado de permanente inconclusão que excita o gestor a se manter sempre atualizado.

A teoria da estruturação tem grande unidade que se coloca em relação intrínseca com saberes de outros domínios; seu objetivo não é fundá-los, justificá-los ou legitimá-los, mas encontrar ou estabelecer conexões ou ressonâncias de um domínio ou zona a outro a partir da questão central que ela orienta – a gestão. Por isso, a unidade desta teoria está sob o ponto de vista de estabelecer conexões e ressonâncias entre diferentes domínios: filosofia, ciência e arte; sociedade, economia e política. Se por um lado a filosofia cria conceitos, a ciência cria funções e a arte cria figuras e imagens; de outro, a sociedade cria culturas, a política estados e a economia mercados. Se a duração em Bergson (2006) aponta o tempo como possibilidade de criação do pensamento, em Deleuze e Guattari (2007b) está o exercício do pensamento, que se movimenta e se desloca permanentemente no espaço. Exercício este que se efetua no e dentro de um plano de imanência do pensamento. O mesmo ocorre com a teoria da estruturação, que preconiza o plano de imanência da gestão. Ressonâncias ocorrem também entre pensadores, entre escolas e entre movimentos como fordismo e pós-fordismo. Ao mesmo tempo em que, na teoria da estruturação, não há metadiscursos, ela se apropria de um ou outro conceito para seu próprio pensamento, quer seja de modo positivo ou negativo, concordando ou não com o pensador, escola ou movimento. Obviamente estes domínios ressoam uns nos outros e a teoria da estruturação é um fruto deles, e pensar a gestão não deixa de ser entender as necessidades e possibilidades de ressonâncias, mas também conexões entre os domínios da gestão e da hipertransitoriedade. Tais conexões são efetuadas a partir de uma base espacial do pensamento na qual espaços ou territórios se tocam mais geograficamente do que historicamente.

O pós-fordismo apoia-se numa questão central à pós-modernidade, a sucessão, e esta temporalidade é uma das principais estruturas de sua gestão; ela existe como antecipação, como previsão de projetos, caracterizando-se, portanto, como possibilidade voltada para o futuro. Entretanto, o novo suscitou um conflito entre ele e a cronologia. A gestão como algo já lançado no mundo, também é voltada para o passado, além do que, ela existe no presente, só que num presente efêmero, volátil, cada vez mais instantâneo. Na topologia da gestão, o tempo é a forma de interioridade do fenômeno, com seus componentes, sucessão, diacronia e

instante ou duração – *Kronos*, *Kairós* e *Aion*. No tocante à temporalidade, estes são os elementos constitutivos da gestão. Elementos necessários, mas insuficientes. Se tempo está no interior do fenômeno da gestão e o espaço se mostra como seu exterior, o fenômeno já não pode mais ser definido somente pela temporalidade e necessita um solo, um *topos*, um exterior.

O tempo acelerou, esvaneceu-se, tornou-se interior e quer sair da *acronia*, ao passo que o espaço quer fugir da *atopia*. Apesar da essência da gestão residir na existência temporal do gestor, com o advento do espaço-velocidade, ela demanda justamente este elemento constitutivo, o espaço. A teoria da estruturação descobriu a forma de exterioridade do fenômeno da gestão, sem, no entanto, interpretá-la redutivamente como simples prevalectimento de metáforas espaciais, mas sim pela noção espacial de clareira. Nela se encontra, portanto, o estatuto pedagógico do fenômeno da gestão – a topologia da gestão – uma multiplicidade, uma superfície ou volume autorreferente, composto de certo número de variações intensivas inseparáveis (monistas ou de uma mesma realidade) segundo uma ordem de vizinhança, e percorrido por um ponto em estado de permanência. A forma do fenômeno é contorno, configuração, constelação de acontecimentos, traduzidos por ações ou decisões por vir. Os fenômenos da gestão, nesse sentido, pertencem de pleno direito à gestão, porque é ela que os cria, e não cessa de criá-los. Estes são evidentemente informações, mas provém dos conhecimentos do gestor e o que ele conhece é puro acontecimento, que não se confunde com o estado de coisas no qual se encarna.

Exatamente da mesma forma que o sistema-empresa é determinado a partir do apagamento de fronteiras (entorno difuso), assim também o são suas organizações do trabalho. Para a maioria dos trabalhadores, a hipertransitoriedade na qual se encontram desenvolveu-se ao redor deles e eles se adaptaram a ela, alguns mais prontamente que outros. Em contraste, os jovens da era hipertransitória nasceram nela; ela é seu ambiente natural. Para eles, a alta densidade de vetores de comunicação é inteira e inequivocamente natural, algo ao qual aprendem a se adaptar rapidamente, que aprendem a usar e a explorar, exatamente da mesma forma que os atuais trabalhadores aprenderam ou estão aprendendo a se adaptar à rarefeita atmosfera hipertransitória. Estes jovens nascidos na hipertransitoriedade são os trabalhadores do amanhã, que serão jogados num mercado que, à medida que a velocidade da tecnologia transfere-se para a velocidade com a qual novos produtos e serviços são produzidos, os fossos geracionais tornam-se menores. A velocidade se traduz, assim, na capacidade de fazer mais coisas no tempo equivalente ao limite inferior da percepção humana

– o piscar de olhos. Dessa forma a juventude corre o risco de vivenciar uma naturalização ainda maior da técnica do que vivenciam os atuais trabalhadores ou, o que dá no mesmo, correm o risco de vivenciar a crescente desumanização do humano. As relações sociais que moldam o espaço-velocidade são constituídas de uma rica gama de contextos espacio-temporais tecnologicamente capacitados e reforçados – ou nos termos da informática, de mundos virtuais. A realidade virtual é um simulacro, ela é fruto da indústria cultural que pôs em andamento um mecanismo e explora-o: deixa aparecer a possibilidade de se consumir como próximo das pessoas, como sua pertença, e o que lhes foi alienado e de que se pode dispor heteronomamente na restituição propiciada pelo consumo.

Lançar bases de construção de mundos virtuais ou simulacros implica em condições de não-historicidade, do fim da historicidade, ou melhor, ainda, de pós-historicidade. A elaboração teórica dessa imagem de pós-historicidade é a qualidade ou condição do que é histórico, por exemplo, o conjunto dos fatores que constituem a história de um gestor e que condicionam seu comportamento em uma dada situação. Isto requer a gestão como uma necessidade social manifesta que, infelizmente, se transformou numa empresa governada pelo lucro.

Cibercultura, ciberespaço, espaço-velocidade tudo isso aponta para a pulverização ou esvanecimento do tempo e para a plasticidade do espaço. As teorias sociais privilegiam tipicamente as formulações do tempo, entretanto, na era hipertransitória, elas precisam do espaço. A posição corrente no pós-fordismo é demonstrar o que é virtualmente novo no mundo. No entanto, isso não é novidade, desde os meados do século XIX – com o capitalismo –, a categoria do novo é central, sem dúvida em correspondência com a questão da gestão. O novo julga sem juízo, é nele que a mímese se une à racionalidade: a própria razão torna-se mimética no novo. Este é o sinal estético da reprodução ampliada, juntamente com a promessa de abundância ilimitada. Todo mundo pode consumir o que quiser, o quanto quiser desde que tenha recursos para isso. O pós-fordismo desqualificou a lei limite da natureza, nele a Terra é fonte infinita de recursos.

A crítica ao pós-fordismo partiu de sua caracterização como modelo estético de gestão, não importando se criador ou criatura da pulsão do gasto e do inconsequente consumismo exacerbado; o fato é que a pós-modernidade resultou na acumulação flexível do capital, colocando a Terra perigosamente muito próxima das fronteiras da lei limite da natureza. Contra essa tendência, é necessário recuperar a questão da gestão, e visar que o gestor passe a se orientar pela verdade, ao contrário do que vem acontecendo com perspectiva

epistemológica pós-fordista dos últimos quarenta anos. Nesta o gestor se orientou pelo erro, pelo falso, pela ilusão, pela centralidade da preocupação com a técnica e com a ciência.

É por isso que, precisamente, a questão do sentido da gestão é recuperada e reinaugurada na hipertransitoriedade. Tal recuperação parte do princípio que a gestão manifesta características análogas ao ser heideggeriano: só se dá como aquilo que, ao mesmo tempo, se subtrai. É a partir desta crítica radical de Heidegger (1995, 2008) à tradição que se dá um novo rumo, um novo sentido à questão da gestão, que também é a busca de algo mais originário, mais fundamental: o percurso de reinaugar a gestão, resgatá-la de seu esquecimento produzido pelo domínio planetário da técnica. Nessa fenomenologia do atual modo de se dar da gestão, não se incluem apenas as consequências do pós-fordismo como acumulação flexível do capital, ou o consumismo exacerbado ou a estetização da gestão; ao lado destes, não se pode esquecer outros fatos, que constituem antes de tudo a sobrevivência de sistemas-empresa em seu sentido tradicional. De fato, ainda há hierarquias, estratégias, organogramas, planejamentos e controles da produção que produzem ações e decisões que se deixam colocar de modo não conflituoso dentro desses marcos. Isso, porém, significa no plano da teoria da estruturação, que o fenômeno da gestão coloca-se como fenômeno alternativo e irreduzível a esses, o que ratifica o fato de que ainda pode acontecer gestão no sentido originário.

O que se buscou, do mesmo modo que Heidegger fez com o ser, foi trazer à luz a gestão originária, pesquisar seu duplo sentido de desvelamento e de velamento. Esta é uma modalidade do acontecer da verdade que se caracteriza explicitamente justamente por esse duplo aspecto. O gestor é quem busca a verdade, ele substitui o sujeito ou o “eu” da consciência e da subjetividade tão arraigados na pós-modernidade. De resto, reporta-se a esse duplo aspecto a própria noção de gestão originária como o pôr da verdade, o que significa que há um evento de verdade, uma vez que o desvelar-se (o mundo) se apresenta como o lembrado do velamento de que provém (a gestão), refutando aquela concepção de verdade como estável e imutável.

Hipertransitoriedade

Um dos marcos da modernidade são os domínios filosóficos de alguns de seus maiores expoentes. Enquanto em Kant há um sistema filosófico fechado, em Hegel este é aberto e em Nietzsche simplesmente não há sistema. Cada um destes filósofos esteve à altura de seu tempo. O sentido original de moderno e de modernidade com que os últimos tempos

batizaram a si mesmos transmite nitidamente essa sensação de altura dos tempos. Moderno é o que está conforme o modo: entenda-se o novo modo, modificação ou moda que surgiu em tal presente em contraposição aos modos velhos, tradicionais, que foram usados no passado. A palavra moderno expressa, pois, a consciência de uma vida nova, superior à antiga, e ao mesmo tempo o imperativo de estar à altura dos tempos. Para o moderno, não se equivale a ficar abaixo do nível histórico. A temática da modernidade é controversa. Enquanto Latour (1994) afirma que o mundo nunca foi moderno, Habermas (2000) entende que a modernidade é um projeto inacabado e para Lyotard (2003) ela está encerrada. Três autores, três posições. Polêmica à parte, considera-se que a pós-modernidade inacabada está em pleno vigor. O problema é que, neste início de século, ela vem sendo atropelada por um novo fenômeno, a hipertransitoriedade, cujo percurso ultrapassa a narrativa pós-moderna. Hipertransitoriedade acontece com a pós-modernidade, apesar dela, mas não contra ela. Ora, se a pós-modernidade é uma narrativa, melhor do que julgá-la, foi percorrê-la; compreender seu percurso foi melhor do que resumi-lo; o percurso até a hipertransitoriedade passou pela noção do novo e a sua correlação com o tempo e com o espaço.

Os humanos sempre tiveram associações íntimas com dispositivos e tecnologias que eles próprios construíram, mas nunca antes com tecnologias que operam à velocidade das novas tecnologias da informação. A tecnização em escala planetária desumanizou o homem, computadores não deixam de ser próteses humanas que operam mais rapidamente do que o homem. A velocidade é, sem sombra de dúvida, uma importante característica da atualidade. Anteriormente, o homem construía dispositivos que eram, dentro de uma ordem de magnitude, de velocidade similar à sua; a velocidade dessas tecnologias tendia a distorcer as escalas geográficas, mas de uma forma tal que as pessoas podiam pronta e adequadamente lidar com a distorção, ao integrá-la a geografias anteriormente conhecidas. Agora, entretanto, “com os meios da comunicação instantânea (...) a chegada suplanta a partida: tudo ‘chega’ sem que seja preciso partir”. (VIRILIO, 2008:11).

É a constatação de que se está vivendo numa época hipertransitória cuja trajetória segue o módulo, direção e sentido do vetor espaço-velocidade. Tal trajetória está atravessando uma nova era das luzes, na qual a estética da aparição de uma imagem estável ou analógica, presente por sua própria estática, passa à estética do desaparecimento de uma imagem instável ou digital, presente justamente por sua fuga. Assiste-se, assim, a uma transmutação das representações. Na era da fibra ótica e do holograma, retira-se a visão e simplesmente se voa, se navega na velocidade da luz. Separar a mensagem do contexto foi uma transformação

necessária para os primeiros experimentos de envio de informação através de um fio (telégrafo e mais tarde telefone). As tecnologias que se desenvolveram a partir disso fundamentam agora a condição cultural pós-moderna, na qual imagem, informação e contexto tornam-se intercambiáveis e qualquer imagem ou informação pode ser localizada em qualquer contexto. Nesse sentido, o contexto é construído, fugidio, efêmero e indeterminado e novos contextos estão sempre emergindo. Ou seja, está se vivendo no interior de um contexto sem nenhum contexto, hipertransitório. Eis aí o ciberespaço e a cibercultura, termos cunhados para descrever o espaço vetorial através do qual milhões de computadores estão interconectados, bem como as pessoas que convivem neles, nos quais pouco resta do contexto em sentido moderno, imensas quantidades de informação são injetadas e mantidas numa espécie de nebulosidade dentro de uma escala de 1s e 0s. É neste *topos* que a gestão está permanentemente conectada. Gestores precisam ter acesso ao terminal local de um vetor, usualmente um computador – posição de trabalho (*workstation*) – conectado à rede de ligações digitais que envolvem o Globo.

A novidade, do ponto de vista do mercado, é um produto do devir, uma marca dos bens de consumo apropriada pelo pós-fordismo, graças a qual esses bens se distinguem da oferta imutável, incentivando, maleáveis à necessidade de exploração do capital, o que está eclipsado, contanto que não se encontre expandido ou segundo a expressão corrente: pouca novidade. O fato é que a gestão, no seio da sociedade de mercadorias, consegue apenas na sua impotência ignorar esta tendência. Só ao reduzir a sua imagem à sua autonomia é que consegue ultrapassar o mercado da heteronomia. O pós-fordismo é pós-moderno através da mímese do que está petrificado e alienado; é assim, e não pela negação de sua mutação, que ele se torna eloquente; eis porque não tolera já nenhum amadorismo. Aqui não se reage contra a reificação, nem a imita; a gestão pós-fordista possui o seu instante no fato de ditar o ritmo da objetividade predominante do caráter de mercadoria, que absorve todos os resíduos humanos, com a objetividade da gestão em si anterior ao sujeito vivo: esta modalidade de gestão confunde-se com mercadoria. Se, no seio do capitalismo, se continua a saborear o valor de troca, e já não o valor de uso, então o planejamento e o controle da produção torna-se para a gestão pós-moderna a indeterminação irritante daquilo e para aquilo que ela deve ser, a cifra que é. Tal planejamento nada tem em comum com a produção artesanal pré-industrial, é antes provocadora, desafio à gestão que equipara o novo ao desconhecido, ao *telos* oculto, como também o assemelha, em virtude de sua incomensurabilidade, ao sempre idêntico. O novo não constitui nenhuma categoria subjetiva, mas brota forçosamente da própria coisa, que

de outro modo não pode tomar consciência de si, livrar-se da heteronomia. O novo obedece à pressão do antigo que precisa dele para se realizar: meios novos, fins antigos. O planejamento da produção torna-se suspeito logo que se apoia especialmente em tal fato. No antigo que ele também preserva, nega quase sempre a sua diferença específica. No entanto, a gestão não é indiferente em relação ao cruzamento do antigo e do novo. O antigo tem unicamente o seu refúgio na ponta do novo; nas rupturas, não na continuidade. O slogan do novo é “quem não busca não encontra”. Se uma possibilidade de inovações se esgotou, continua-se a procurá-la mecanicamente numa linha que a repete, deve-se modificar a tendência diretriz da inovação e situá-la numa outra dimensão; o novo pode estagnar ou transformar-se em algo de sempre semelhante. O caráter fetichista da mercadoria ou, o que dá no mesmo, o fetiche do novo, exprime o paradoxo de toda a gestão, que já não é evidente para si mesma. O paradoxo de que um ato realizado deve ser feito por si mesmo é o nervo vital da gestão pós-moderna. O novo é, por necessidade, alguma coisa de desejado, enquanto outro seria o não-desejado. Querer ou não querer traz para o mercado a satisfação do bem desejado ou a sensação de dor ou ressentimento do desejo não atendido. Há aí uma falsa felicidade propiciada pela técnica, que traz a sensação de desejos atendidos e de completude do homem. O caminho para se chegar a um mercado de pseudosatisfação passa forçosamente pelas mutações do capitalismo.

A gestão, da época pré-industrial ao fordismo, e deste ao pós-fordismo, conheceu sucessivas e diferentes crises que se instalavam lentamente e que, face a novas forças, se precipitaram depois da Segunda Guerra Mundial. Assim, o mundo deixou de ser uma sociedade disciplinar e passou a ser uma sociedade de controle. Isto se vê claramente, por exemplo, na questão salarial: a fábrica fordista era um corpo que levava suas forças internas a um ponto de equilíbrio, o mais alto possível para a produção, o mais baixo possível para os salários; mas na sociedade de controle a empresa substituiu a fábrica. Sem dúvida a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se esforçou mais profundamente em impor modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passava por desafios, concursos e colóquios extremamente imagéticos, para não dizer cômicos. Tal princípio modulador do salário por mérito chegou à educação. Com efeito, no pós-fordismo, assim como a empresa substituiu a fábrica, a formação permanente tende a substituir a escola, e o controle a substituir o exame.

As antigas sociedades manejavam máquinas simples – alavancas, roldanas, relógios –, mas as sociedades disciplinares recentes tinham por equipamento máquinas energéticas a vapor e mais tarde equipamentos elétricos; as sociedades de controle operam por máquinas de

uma terceira espécie, máquinas de informática e computadores. Contudo, isto não é apenas uma evolução tecnológica, mas é, mais profundamente, uma mutação do capitalismo. O capitalismo do século XIX é de concentração para a produção e de propriedade. Por conseguinte, a fábrica é, ao lado da família, escola e hospital mais um meio de confinamento; o capitalista é tanto o proprietário dos meios de produção como também proprietário de outros espaços, como casas e escolas. Quanto ao mercado, este é conquistado ora por especialização, ora por colonização, ora por redução de custos. Mas atualmente o capitalismo não é mais dirigido para a produção, relegada com frequência à periferia do Terceiro Mundo, mesmo sob as formas complexas do têxtil, da metalurgia ou do petróleo. É um capitalismo de sobreprodução. Ele não compra mais matéria prima e já não vende produtos. Ele compra produtos acabados ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços e o que ele quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado. Por isso ele é essencialmente dispersivo, efêmero e volátil. Ele abandonou os espaços fechados para entrar em circuitos abertos, ele é mais banco, menos fábrica. O marketing é agora o instrumento de controle social, o controle é de curto prazo e de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado, ao passo que a disciplina era de longa duração, infinita e descontínua. O homem não é mais o homem confinado, mas o homem endividado.

A perene crise do capitalismo, contudo, surge de tempos em tempos sob diferentes formas. O capitalismo manteve como constante a extrema miséria de três quartos da humanidade, pobres demais para a dívida, numerosos demais para o confinamento. Agora, o controle enfrenta a dissipação de fronteiras e a explosão de guetos e favelas. É o fim da sociedade de controle e o início da sociedade da informação. Sai a disciplina e entra a luta pelo domínio da informação global. Se não é mais possível controlar ou confinar, é mais fácil, prudente e produtivo controlar a informação. O capitalismo da era hipertransitória opera numa base de observação global permanente via satélite, transmissão em tempo real da informação adquirida e, é claro, a rápida habilidade de análise desses dados.

A esta altura já está claro que o objetivo deste trabalho foi reinaugurar a questão da gestão como experiência de verdade, contra a mentalidade cientificista pós-moderna, que limitou a verdade ao campo das ciências matemáticas da natureza, relegando outras experiências, mais ou menos explicitamente, ao domínio da tecnologia. Para levar a cabo essa reinauguração substituiu-se a noção de verdade como conformidade da proposição à coisa por uma noção mais abrangente, que se funda no conceito de experiência como modificação que o

gestor sofre quando encontra algo que tem de fato relevância para si: um fenômeno e as ações concernentes à sua efetivação, bem como as tomadas de decisão necessárias para sua resolução. Assim é que se diz que gestão é experiência de verdade se for experiência autêntica, isto é, se o encontro com a gestão modificar realmente o gestor. Essa noção de experiência segue o itinerário do fenômeno da gestão: para ser vivido como experiência de verdade, o encontro com a gestão deve ser inserido numa continuidade do gestor consigo mesmo e com sua história. O problema resolvido ou a ser contornado é o culto à velocidade feita de espaço e tempo, praticado sobre a linha reta do *Aion*, ilimitada nos dois sentidos, o do sempre já passado e o do eternamente ainda por vir. *Aion* é a forma vazia do tempo e a sua linha é percorrida pelo instante. Como forma de contornar o problema da aceleração da velocidade do tempo até este se tornar instantâneo ou fora do espaço, a teoria da estruturação concebeu um solo para a gestão, o projeto de gestão, e reclamou um espaço, o fenômeno da gestão.

Finalmente, o esboço teórico da teoria da estruturação não é único, nem exaustivo, nem mutuamente excludente, apenas específico. Por conseguinte, de acordo com a particularidade de cada sistema-empresa, categorias, pressupostos, premissas, critérios, elementos ou componentes podem ser subtraídos, acrescentados, adaptados ou modificados. O presente trabalho discorreu sobre uma das formas possíveis de concepção de um projeto de gestão e do hipotético sistema-empresa por ele determinado. Para tanto, formulou-se uma obra teórica de feições e linhas compostas de elementos canônicos como gestão, topologia da gestão, fenômeno da gestão, gestor, decisão, estrutura, autonomia, autorreferência e gestão da sustentabilidade. Assim, ficou evidente que a gestão sempre está presente e, apesar de sua heterogeneidade de domínios, ela apresenta uma incrível homogeneidade.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Terminologia do PERT/CPM**. Rio de Janeiro: ABNT, 1972.
- ADORNO, Theodor W; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- ADORNO, Theodor W. **Indústria Cultural e Sociedade**. 4ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- ADORNO, Theodor W. **Teoria Estética**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- ALVES, Rubem. **Quarto de Badulaques**. São Paulo: Parábola, 2003.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith, GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método das Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ARANHA, Maria Lúcia A; MARTINS, Maria Helena P. **Filosofando: introdução à Filosofia**. 3ª Edição. São Paulo: Moderna, 2008.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000a.
- ARENDT, Hannah. **A vida do espírito**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000b.
- ASHBY, W. R. **Introdução à Cibernética**. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- ATLAN, Henri. **A organização Biológica e a Teoria da Informação**. Paris: Herman, 1972.
- ATLAN, Henri. **Entre o Cristal e a Fumaça**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- BALDAM, Roquemar; ABREU, Maurício P.; HILST, Sergio M.; PEREIRA, Humberto R. M.; SOBRAL, Valmir S.; VALLE, Rogério. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. São Paulo: Érica, 2007.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATAILLE, Georges. **A parte maldita**. Lisboa: Fim do Século, 2005.
- BAUDRILLARD, Jean. **América**. Lisboa: Rocco, 1986.
- BAUDELAIRE, Charles. **The Painter of Modern Life and other essays**. 1ª edição. EUA: Phaidon Press, 1995.
- BAUDELAIRE, Charles. **Sobre a Modernidade**. 5ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BELCHIOR, Paulo G. O. **Métodos de Caminho Crítico (PERT/CPM) na Administração de Projetos**. Rio de Janeiro: Americana, 1974.
- BENJAMIN, Walter. **Obras Escolhidas I – magia e técnica, arte e política**. 10ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- BENJAMIN, Walter. **Passagens**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- BERGSON, Henri. **Memória e Vida**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

- BERMAN, Marshal. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade.** 2ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- BOAVENTURA NETTO, Paulo O. **Grafos: teoria, modelos, algoritmos.** 4ª edição. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- BORDIEU, Pierre. **Outline of a theory of practice.** Cambridge: Cambridge Press, 1977.
- BORNHEIN, Gerd A. **Os Filósofos Pré-socráticos.** 9ª edição. São Paulo: Cultrix, 1993.
- BUSH, George W. **Securing Freedom's Triumph.** Nova Iorque: The New York Times. New York, 2002. Disponível em <http://www.newyorktimes.com> Acesso em Setembro, 2006.
- CALINESCU, Matei. **As 5 Faces da Modernidade: modernismo, vanguarda, decadência, kitsch e pós-modernidade.** 1ª edição. Lisboa: Vega Editora, 1999.
- CARNAP, R. **Logical Foundations of Probability.** 2ª edição. Chicago: Routledge & Kegan, 1971.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da via.** São Paulo: Cultrix, 1997.
- CARNEIRO LEÃO, Emmanuel. **Aprendendo a pensar.** Volume II. 1ª edição. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- CASTORIADIS, Cornélius. **A instituição imaginária da sociedade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- Centre National de la Recherche Scientifique et l'École française de Rome. **Culture et idéologie dans la genèse de l'État moderne.** Roma: École française de Rome, 1985.
- CHÂTELET, François. **Uma história da razão.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia.** São Paulo: Ática, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CIRNE-LIMA, Carlos; HELFER, Inácio; ROHDEN, Luiz. **Dialética, caos e complexidade.** São Leopoldo: Unisinos, 2004.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra – a arte da estratégia.** 1ª edição. São Paulo: Tahyu, 2005.
- COMTE-SPONVILLE, André. **O capitalismo é moral?** São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- COSTA, Newton C. A. **Lógica paraconsistente aplicada.** São Paulo: Atlas, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** 5ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DELEUZE, Gilles. **Lógica do Sentido.** 4ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2007a.
- DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix. **O que é a Filosofia?** 2ª edição. São Paulo: Editora 34, 2007b.
- DELEUZE, Gilles. **Conversações..** São Paulo: Editora 34, 2008.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- DEST. **Perfil das Empresas Estatais – Exercício 2005**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2006; disponível em <<http://www.planejamento.gov.br>> Acesso em Outubro, 2006.
- DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo: entrevista a Maria Serena Palieri**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000a.
- DE MASI, Domenico. **A Sociedade Pós-Industrial**. 3ª edição. São Paulo: SENAC, 2000b.
- DETIENNE, MARCEL. **Os Mestres da Verdade na Grécia Arcaica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.
- DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. 10ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- DURKHEIM, Émile. **As Regras do Método Sociológico**. 3ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. 3ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EAGLETON, Terry. **A Ideologia da Estética**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- EPSTEIN, Isaac. **Teoria da Informação**. São Paulo: Ática, 1988.
- ETZIONI, Amitai. **The Moral Dimension: Toward a New Economics**. New York: The Free Press, 1988.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- FICHTE, Johann Gottlieb. **La Doctrina de la Ciência (1811)**. Madrid: Akal Ediciones, 2000.
- FOUCAULT, Michel. **A Hermenêutica do Sujeito**. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- GALIMBERTI, Umberto. **Psiche e Techne: o homem na idade da técnica**. São Paulo: Paulus, 2006.
- GEORGESCU-ROEGEN, Nicholas. **La ley de la entropia y el proceso econômico**. Madri: Visor, 1996.
- GLOBAL COMPACT. **The Ten Principles**. Nova Iorque: ONU; disponível em <<http://www.unglobalcompact.org>> Acesso em Março, 2007.
- GLOBAL SCENARIO GROUP. **Great Transition: the promise and lure of the times ahead**. Estocolmo: Stockholm Environment Institute, 2002. Disponível em <<http://www.gsg.org>> Acesso em Março, 2007.
- GRANGER, G. G. **Filosofia do Estilo**. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- GURVICH, Georges E. **The spectrum of social time**. 1ª edição. London: Dordrecht, 1964.
- HABERMAS, Jürgen. **Conhecimento e Interesse**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Guanabara, 1973.

- HABERMAS, Jürgen. **The Theory of Communication Action: reason and rationalization of society**. Volume I. 1ª edição. Boston: Beacon Press, 1984.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoria y Práxis**. 2ª edição. Madri: Tecnos, 1987.
- HABERMAS, Jürgen. **The Theory of Communication Action: lifeworld and system – a critique of functionalist reason**. Volume II. 3ª edição. Boston: Beacon Press, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. 2ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- HABERMAS, Jürgen. **O Discurso Filosófico da Modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- HABERMAS, Jürgen. **A crise de legitimação no capitalismo tardio**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- HABERMAS, Jürgen. **Verdade e Justificação**. São Paulo: Loyola, 2004
- HARRINGTON, H. James; ESSELING, Erik K. C.; NINWEGEN, Harm Van. **Business Process Improvement: documentation, analysis, design and management of business improvement**. New York: McGraw Hill, 1997.
- HARVEY, David. **A Condição pós-moderna**. 9ª edição. São Paulo: Loyola, 2000.
- HARVEY, David. **O Espaço da Esperança**. São Paulo: Loyola, 2004a.
- HARVEY, David. **O Novo Imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2004b.
- HAYEK, Friedrich A. **O caminho da Servidão**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2004.
- HEGEL, Georg W. F. **A Razão na História: introdução a Filosofia da História Universal**. 1ª edição. Lisboa: Edições 70, 1995.
- HEGEL, Georg W. F. **A Fenomenologia do Espírito**. 4ª edição. São Paulo: Vozes, 2007.
- HEIDEGGER, Martin. **Sobre o Humanismo**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1995.
- HEIDEGGER, Martin. **Conferências e Escritos Filosóficos**. 1ª edição. São Paulo: Vozes, 2002.
- HEIDEGGER, Martin. **Ensaio e Conferências**. 3ª edição. São Paulo: Vozes, 2006a.
- HEIDEGGER, Martin. **Os conceitos fundamentais da metafísica**. 2ª edição. São Paulo: Forense Universitária, 2006b.
- HEIDEGGER, Martin. **Ser e Tempo**. 3ª edição. São Paulo: Vozes, 2008.
- HILFERDING, Rudolf. **O Capital Financeiro**. 1ª edição. São Paulo: Nova Cultura, 1985.
- HILST, Sergio M. **Responsabilidade Social na Cadeia Produtiva Automotiva: um estudo de caso**. Tese M.Sc., Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002.
- HOBSON, John Atkinson. **A evolução do capitalismo moderno**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUSSERL, Edmund. **Meditações Cartesianas: introdução à fenomenologia**. São Paulo: Madras, 2001.

- HUSSERL, Edmund. **Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica**. 2ª Edição. Aparecida-SP. Idéias & Letras, 2006.
- JAGUARIBE, Hélio. **Introdução ao desenvolvimento social**. São Paulo: Círculo do Livro, 1978.
- KAHN, D. **The Codebreakers**. New York: MacMillan, 1968.
- KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Pura**. 5ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.
- KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.
- KANT, Immanuel. **Crítica da Faculdade do Juízo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002b.
- KANT, Immanuel. **Lógica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.
- KEENEY, Ralph L; RAIFFA, Howard. **Decisions with Multiple Objectives: preferences and value tradeoffs**. United Kingdom: Cambridge University Press, 2003.
- KOSKO, Bart. **Fuzzy Thinking: the new science of fuzzy logic**. London: Flamingo, 1994.
- KOSKO, Bart. **Fuzzy Future: from society and science to heaven in a chip**. New York: Harmony Books, 1999.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 8ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- LATOURETTE, Bruno. **Nunca fomos modernos**. Sao Paulo. Editora 34, 1994.
- LEFEBVRE, Henri. **La production de l'espace**. 4ª edição. Paris: Económica, 2000.
- LEFF, Enrique. **Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.
- LÊNIN, Vladimir, Ilitch. **Imperialismo: estágio supremo do capitalismo**. São Paulo: Abril Cultural, 1982a.
- LÊNIN, Vladimir, Ilitch. **O desenvolvimento do capitalismo na Rússia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982b.
- LEITE, P. R. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LEVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia Estrutural**. São Paulo: Cosac Naify, 2008.
- LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** 1ª edição. São Paulo: Editora 34, 1997.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 1ª edição. São Paulo: Editora 34, 2007.
- LILENBAUM, Moysés J. **PERT/CPM e o Gráfico de Gantt**. Rio de Janeiro: Clube de Engenharia, 1966.
- LOCKE, John. **Ensaio sobre o Entendimento Humano**. 3ª Edição. Volume I. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.
- LYOTARD, Jean-François. **A Condição Pós-Moderna**. 3ª edição. Lisboa: Gradiva, 2003.
- LUHMANN, Niklas. **Observaciones de la modernidad: racionalidad y contingencia en la sociedad moderna**. 1ª edição. Barcelona: Paidós, 1997.

- LUHMANN, Niklas. **Sistemas sociais**: lineamientos para una teoria general. 1ª edição. Barcelona: Anthropos, 1998.
- LUXEMBURG, Rosa. **A acumulação do Capital**. Volume I. São Paulo: Abril Cultural, 1984a.
- LUXEMBURG, Rosa. **A acumulação do Capital**. Volume II. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Vozes, 2001a.
- MAFFESOLI, Michel. **Sobre o nomadismo**: vagabundagens pós-moderna. Rio de Janeiro: Record, 2001b.
- MAFFESOLI, Michel. **O instante eterno**: o retorno do trágico nas sociedades pós-modernas. São Paulo: Zouk, 2003.
- MARCO AURÉLIO. **Meditações**. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- MARX, Karl. ENGELS, Friedrich. **Manifesto Comunista**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Garamond, 1998.
- MARX, Karl. **Contribuição a Crítica da Economia Política**. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- McLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. São Paulo: Cultrix, 1970.
- MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K; COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.
- MORIENTE, Manuel Garcia. **Fundamentos de Filosofia**. 8ª Edição. São Paulo: Mestre Jou, 1980.
- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- OIT. **Convention 87: convention concerning freedom of association and protection of the right to organize**. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 1948; disponível em <<http://www.ilo.org>. Acesso em Setembro, 2006.
- FED. Washchington; disponível em <<http://www.federalreserve.gov/>). Acesso em Maio, 2007.
- PARSONS, Talcott et al. **A Sociologia Americana: perspectivas / problemas / métodos**. São Paulo: Cultrix, 1968.
- PARSONS, Talcott. **O sistema da sociedade moderna**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1974.
- PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity**. EUA: BasicBooks, 1984.
- PLATÃO. **A República**. São Paulo: Martin Claret, 2006.
- POPPER, Karl. **Lógica das ciências sociais**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Constituição Brasileira**. São Paulo: Tecnoprint, 1988.

REVLOG. **The European Working Group on Reverse Logistics**. (Online). Disponível na internet em: [http:// www.fbk.eur.nl/revlog](http://www.fbk.eur.nl/revlog). Acesso em Outubro 2006.

PARSONS, Talcott et al. **A Sociologia Americana: perspectivas / problemas / métodos**. São Paulo: Cultrix, 1968.

SALVENDY, Gavriel; KARWOWSKI, Waldemar. **Design of Work and Development of Personnel in Advanced Manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 8ª. Edição. Rio de Janeiro: Cortez, 2001.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

SARAMAGO, José. **Homem duplicado**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

SCHELER, Max. **Formalism in ethics an non-formal ethics of value**. EUA, Northwestern University, 1973;

SCHILLER, Friedrich. **Sobre a educação estética do ser humano numa série de cartas e outros textos**. Lisboa: Casa da Moeda, 1993.

SCHILLER, Friedrich. **Educação estética do homem**. 3ª edição. São Paulo: Iluminuras, 1995.

SCHILLER, Friedrich. **Kallias ou sobre a beleza**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

SCHÜTZ, Alfred. **The Phenomenology os the Social World**. New York: Northwestern University Press, 1967.

SHANNON, C.; WEAVER, W. A. **Teoria Matemática da Informação**. Rio de Janeiro: Difel, 1975.

SIMON, Herbert. **Economics, Bounded Rationality And The Cognitive Revolution**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2008

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JONSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SROUR, Robert H. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAFNER, Paulo. **O estado de uma nação**. Brasília: IPEA, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1995

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TENÓRIO, Fernando G.; BARROS, Raimundo P. M.; FARES, José; FERRARI, José; NASCIMENTO, Fabiano C. P.; HILST, Sergio M.; LAZARI, Simone; VILLAR, Leandro B.

Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TENÓRIO, Fernando G.; GROTOLOLI, Edson C.; HILST, Sergio M.; MALAMUT, Gilberto; ROCHA, Maria Cristhina S. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

VALLE, Rogério; SANTOS, Adailda N.; CARNEIRO, Antonio M.; PAIVA, Denise W.; VIEIRA, Maria C.; MONTELLA, Maura; GOMES, Ricardo A.; COELHO, Thalmo P. Jr. **O Conhecimento em Ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva.** Rio de Janeiro: Relume Damará, 2003.

VALLE, Rogério. **Informática e uma Nova Compreensão do Significado Social da Técnica.** In: São Paulo em Perspectiva. Vol.7 Nº4 p 2-7. São Paulo: Revista da Fundação SEADE, 1993.

VALLE, Rogério. **Pós-fordismos.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

VIRILIO, Paul. **Strategy of deception.** New York: Verso, 2007.

VIRILIO, Paul. **O espaço crítico.** Rio de Janeiro: Editora 34, 2008.

VOLPI, Franco. **O niilismo.** São Paulo: Loyola, 1999.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria Geral dos Sistemas.** 2ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1975a.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Perspectivas en la teoria general de sistemas.** Madrid: Alianza Universidad, 1975b.

WBCSD. **Changing Course,** by Stefan Schmidheiny et. al., with the World Business Council for Sustainable Development, 1996.

WEBER, Max. **Sobre as Teorias das Ciências Sociais.** São Paulo: Moraes, 1991.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Volume II. Brasília: UNB, 1999.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Volume I. 4ª edição. Brasília: UNB, 2000.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia.** 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WEBER, Max. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEIL, Simone. **A gravidade e a graça.** São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WEINER, Norbert. **Cibernética e Sociedade.** Sao Paulo: Cultrix, 1984.

WILLIAMS, William A. **Empire as a Way of Life: An Essay on the Causes and Character of America's Present Predicament Along With a Few Thoughts About an Alternative.** New York: Oxford University Press, 1980.

ZARIFIAN, Philippe. **L'agir communicationnel face au travail professionnel.** Paris: Elsevier. In Sociologie du travail (p. 163-177), 1999.