

# Contribuição para o Resgate da Relevância do Conhecimento para a Administração\*

ANNA MARIA CAMPOS\*\*

## RESUMO

---

Por perda da relevância entende-se a incapacidade das teorias de organização para responder aos desafios da atualidade. Relaciona-se tal limitação ao paradigma mecanicista predominante na Ciência Moderna, que vem produzindo um conhecimento crescentemente especializado, inadequado à complexidade característica dos problemas contemporâneos. Propõe-se como via para retomar a relevância a revisão do paradigma e a valorização da subjetividade. São apresentados exemplos de esforços teóricos nesse sentido. Além da abertura à interdisciplinaridade e à transdisciplinaridade, defende-se postura não dogmática e comprometimento ético dos produtores e usuários das teorias.

**Palavras-chave:** Administração; teoria das organizações; gestão; paradigmas; transdisciplinaridade.

## ABSTRACT

---

### **A Contribution to the Recovery of the Relevance of Organizational Theories**

The relevance gap is defined as the inadequacy of the organization theories to deal with the complex problems faced by contemporary managers. The

---

\* A primeira versão deste trabalho, apresentada em 1990 no Seminário "Novas Concepções em Administração e Desafios do SUS", foi elaborada para uma coletânea que nunca chegou a ser publicada. Desde então circulou como texto de leitura de cursos na área de Organizações até ser revisto para esta publicação.

\*\* Doutora em Administração Pública pela University of Southern California, professora visitante do Instituto de Medicina Social da UERJ.

roots of the gap are located in the mechanistic assumptions supporting Modern Science. As a path to recovering the lost relevance, the Author suggests reviewing the prevailing paradigm towards less dogmatism and recognition of the subjectivity. A plea is made for fostered interdisciplinarity and transdisciplinarity. The institutional approach to organizations and the dialectical use of the theory stock are presented as attempts to close the gap of relevance.

**Keywords:** Administration; organization theories; management paradigms; transdisciplinarity.

---

## RÉSUMÉ

### **Une Contribution à Retrouver la Pertinence de Théories d'Organisation**

La lacune de la pertinence est définie comme l'insuffisance de théories d'organisation pour traiter avec les problèmes complexes affrontés par les gestionnaires contemporains. Les racines de l'intervalle sont situées dans les suppositions mécanistes qui supportent la Science Moderne. Comme une trajectoire à retrouver la pertinence perdue, l'auteur suggère passer en revue le paradigme dominant vers moins de dogmatisme et reconnaissance de la subjectivité. Une proposition est faite pour impulser l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité: l'approche institutionnelle aux organisations et l'usage dialectique des théories sont présentés comme tentatives à serrer la lacune de pertinence.

**Mots-clé:** Administration; théories d'organisation; paradigmes de la gestion; interdisciplinarité.

Recebido em 29/08/97.

Aprovado em 24/09/97.

## Introdução

Muito já se falou e até hoje se fala que o problema da saúde é apenas uma questão de gestão. A discussão que a simplicidade do diagnóstico mereceria deixo para outra oportunidade. A premissa deste trabalho é que o estoque de conhecimento predominante na área de administração não dá conta dos desafios a serem enfrentados pelos gestores de sistemas e organizações voltados para a saúde.

Tenho certeza de que a minha insatisfação encontra eco entre os que se preocupam com a gestão na área de saúde, supostos leitores deste trabalho e possíveis parceiros na busca da relevância desse estoque de conhecimentos. Creio na possibilidade de alterar a situação que nos incomoda, sobretudo porque suas manifestações já se configuram como insustentáveis à luz dos nossos valores e compromissos sociais. Proponho como caminhos para o resgate da relevância a reconsideração das suposições que fundamentam o conhecimento e revisão de atitudes que essas mesmas suposições tendem a favorecer.

Os insatisfeitos com a relevância<sup>1</sup> não são apenas os que enfrentam os desafios da gestão. Observa-se igual insatisfação em outras áreas de atuação. Tampouco se confina a insatisfação às assim chamadas “ciências sociais”; alcança de modo geral o desenvolvimento da Ciência na era moderna. Nas últimas décadas a insatisfação tem levado ao questionamento amplo do estoque de conhecimento e propostas têm sido formuladas no sentido de recompor a relação de relevância entre saberes e fazeres.

Parece paradoxal que o desenvolvimento da ciência corra paralelo à deterioração da qualidade de vida no planeta. A constatação do paradoxo, por um lado, provoca em muitas pessoas reações tais como: manifestar ceticismo ou mesmo pavor diante de qualquer avanço científico prometido ou anunciado; sonhar com a “volta” ao passado romântico, que teria antecedido a modernização; desprezar tudo o que seja ou se denomine teórico, porquanto considerado inócuo para reduzir o hiato entre o mundo sonhado e o mundo com que temos de conviver; simplesmente alienar-se, constatada a impossibilidade de “voltar a fita” e reescrever o enredo.

Mas, por outro lado, observo que cresce o número dos que acreditam e se empenham na busca de novos caminhos, a partir da revisão das bases

---

<sup>1</sup> Denomino *insatisfeitos com a relevância do conhecimento* todos a quem incomoda a convivência com “avanços” técnico-científicos que não se traduzem em conquistas no terreno da existência — ou mesmo da sobrevivência — individual e coletiva.

sobre as quais vem sendo gerado o conhecimento científico.<sup>2</sup> Ferguson (1980) diz que os *conspiradores* já são em maior número do que se possa pensar.

Vale lembrar que essa busca não é recente e antecede no tempo a muitos de nós. Sorokin já alertava para essa necessidade há quase 50 anos, quando anunciou o crepúsculo da cultura sensualista (Sorokin *apud* Capra, 1982).

Depois de muitas vezes tentada para o caminho da alienação, vejo-me hoje fortemente estimulada por autores empenhados em reorientar o conhecimento disponível. Alguns se empenham em apontar sinais de transição (necessariamente lenta) do paradigma dominante para outros.<sup>3</sup>

Na verdade, comecei a trilhar o caminho da insatisfação na década de 70, tempos do doutorado na Escola de Administração Pública da Universidade do Sul da Califórnia. Lá encontrei professores cuja orientação e estímulo me levaram ao engajamento no exercício crítico do ensino e da produção acadêmica.<sup>4</sup>

No início da década de 80, artigos nos quais eu traduzia e repartia a minha inquietação circularam através da *Revista de Administração Pública*, da Fundação Getúlio Vargas. Na Escola Brasileira de Administração Pública procurei ensaiar algumas revisões no exercício das atividades acadêmicas de ensino e pesquisa e também das responsabilidades de gestão e consultoria.

No final da década de 80, já me seduzira a tese de que o hiato se explicava e se agravava à sombra do desenvolvimento científico ao qual se atribuí valor em si mesmo, sem discutir a quem beneficiava, a quem prejudicava. O "encontro" com Capra reacendeu meu interesse e me levou de volta à luta pela reversão da influência do paradigma mecanicista no meu campo de influência: o estudo das teorias de organização. Desde 1990 venho

---

<sup>2</sup> A revisão das bases do conhecimento constitui o que muitos denominam de mudança de paradigma. Os paradigmas são os conjuntos de suposições básicas, conscientes ou mesmo inconscientes, que orientam o pensar e o fazer humanos. No fundo de nossas mentes estão as pressuposições, vieses e preconceitos que influenciam a forma como percebemos a realidade e geramos ou escolhemos o conhecimento relevante para informar a nossa ação. Thomas Kuhn (1975:13) trabalha com a idéia de esgotamento e transição de paradigmas. Segundo ele, de uma forma genérica, paradigma pode ser entendido como uma estrutura de pensamento, um esquema para a compreensão e explicação de certos aspectos da realidade.

<sup>3</sup> Apenas como exemplos, há os que propõem o paradigma holístico ou sistêmico, como Capra (1982); os que defendem a proposta do paradigma da complexidade, entre os quais se destaca Morin (1982); na área de organizações, especialmente, Guerreiro Ramos (1981) com a proposta de uma teoria substantiva das organizações, a partir de um paradigma para-econômico.

<sup>4</sup> Aos professores, os maiores créditos vão para Frank Sherwood e Larry Kirkhart. Para os autores, cito apenas os que naquele tempo me despertaram para a questão: Guerreiro Ramos, Wright Mills, Donald Schon, David Silverman, Emery e Trist, Peter Berger e Thomas Luckmann, Richard Bernstein, E. F. Schumacher.

me empenhando na discussão das bases epistemológicas do conhecimento sobre organizações e à orientação de pesquisas voltadas para as possibilidades de reversão do paradigma dominante na sociedade das organizações, sobretudo no que diz respeito à forma como se definem as questões críticas.

Mais do que a geração e a transmissão do conhecimento “renovado”, preocupa-me a formação de profissionais menos fragmentados — mais inteiros — engajados num projeto ético, do qual não podem fugir os que se entregam à teoria/prática das organizações.

Repartidas as motivações que inspiraram não só este trabalho, mas tudo que faço na vida, cabe antecipar seu conteúdo. São contempladas nas próximas seções: as dimensões da insatisfação, o paradigma ainda dominante no mundo ocidental, as novas perspectivas de superação do hiato de relevância, algumas “incorporações” ao estoque de conhecimento orientadas para a superação do determinismo de que se reveste o conhecimento sobre gestão. Defendo: o rompimento do paroquialismo das áreas de conhecimento, por considerá-lo inadequado diante da complexidade das questões que nos desafiam; a abertura para outros saberes para muitos de nós ocultos, embora já revelados a quem menos se constrangeu ao dogmatismo da Ciência Moderna.<sup>5</sup>

O texto faz uso abusivo das notas de rodapé, todas dispensáveis à sua leitura. Algumas referenciam a literatura de apoio, outras esclarecem termos e conceitos; há as que traduzem reconhecimento, e ainda outras que não passam de “comentários ao pé do ouvido” do leitor, usados para reforçar meus argumentos.

## **Tensões e Paradoxos na Era do Desenvolvimento Científico**

Em matéria de produção e divulgação do conhecimento, o mundo contemporâneo vive, nas últimas décadas, uma fase de expansão quantitativa nunca antes imaginada. A expansão dos canais de comunicação, do número de publicações, da velocidade e penetração de seu alcance, sobretudo possibilitadas pelo avanço da informática. Vivemos, em matéria das idéias, uma era de inundação.

No entanto, as evidências de deterioração da qualidade de vida põem em dúvida a relevância dessa expansão. Esta dúvida parece agravar-se quando lemos jornais, ouvimos rádio e assistimos noticiários e documentários

---

<sup>5</sup> É interessante chamar atenção para o autoritarismo embutido na expressão “ciências ocultas”. Ocultas para quem? Para os que, arrogantemente, se pretendem donos do “único” saber válido.

especiais da TV, ou mesmo quando, ao longo dos deslocamentos físicos, prestamos atenção às cenas a que somos expostos ao longo dos deslocamentos físicos sem conseguir evitá-las. Não circunscrita à nossa cidade ou país, a tensão no mundo contemporâneo manifesta-se em diferentes níveis da existência e da convivência.

No nível físico, todas as sociedades do planeta se defrontam com a crise energética, as modificações climáticas, a poluição do ar e das águas, a ameaça do efeito estufa e de outros desastres ambientais. No nível econômico as tensões se manifestam na expansão considerada irreversível do desemprego, no agravamento das desigualdades, na expansão da pobreza absoluta, na ameaça constante de escassez. No nível político-institucional assistimos às agitações no campo, às várias faces da violência urbana, à falência do Estado, da polícia e a descrença nas instituições. Em nível dos relacionamentos individuais e coletivos, convivemos com as intolerâncias raciais e religiosas, com a expansão do consumo de drogas. Quem de nós não tem amigos vítimas de “doenças do desenvolvimento” como hipertensão, síndrome do pânico?

Os efeitos combinados dessas tensões e a expectativa de seu agravamento provocam um generalizado desconforto que se revela no próprio discurso. Geralmente usa-se a palavra *realidade* acompanhada de adjetivos tais como dura, triste, difícil de suportar. O futuro parece acenar com mais ameaças do que com esperança de dias melhores.

O mundo contemporâneo convive com um grande paradoxo. Ao mesmo tempo em que o conhecimento científico avança no sentido da especialização, alcançando níveis não imagináveis, os problemas individuais, sociais e ambientais agravam-se no sentido da complexidade. Em decorrência desse paradoxo, para os problemas e tensões que nos afligem são propostas soluções que se mostram cada vez mais inadequadas. Cresce o hiato de relevância do conhecimento científico em todas as áreas em que se subdividiu a Ciência Moderna. Desse paradoxo não escapam a *ciência* da administração e as *teorias* de organização.

Na próxima seção, procuro associar o hiato ao paradigma que vem dominando e modelando as sociedades — sobretudo na Civilização Ocidental — desde a Revolução Científica iniciada no século XVI.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Os séculos XVI e XVII são conhecidos como Idade da Revolução Científica, caracterizada esta pela substituição da concepção orgânica do Universo, até então prevalecente, pela concepção mecânica. Capra (1982) atribui a Copérnico a paternidade da ciência moderna de viés mecanicista e a Bacon a mudança de objetivos da ciência para o de controlar e dominar a Natureza. Essas mudanças seriam completadas no século XVII por Descartes e Newton e só desafiadas pela nova física na segunda metade do século XIX.

Esse paradigma, não só ofereceu os fundamentos básicos para o desenvolvimento do conhecimento científico, como também favoreceu entre os detentores desse conhecimento atitudes que, na minha opinião, agravam o hiato de relevância.

### **Limitações do Paradigma Dominante no Mundo Ocidental**

A ciência moderna, tida como único conhecimento válido, teve por objetivo a construção de teorias que identificassem *as leis gerais que regem “a mecânica do Universo”*. Dessa forma, pretendeu-se tornar possível o controle da Natureza pelo Homem.

O paradigma mecanicista, ainda hoje dominante, tem como concepção fundamental o Universo como sistema mecânico, externo ao indivíduo, formado por partes estanques, ordenado segundo leis desvendáveis pela ciência, através do desenvolvimento de teorias. Tal concepção suportou a crença na possibilidade de fazê-lo melhor conhecido pela via da subdivisão progressiva em partes, sem prejuízo da essência do Todo.

Capra (1982) localiza nessa suposição mecanicista a raiz da tendência à fragmentação. Segundo ele, porque o todo não é mais que a justaposição das partes, deixou-se de considerar o relacionamento entre as partes e de cada parte com o todo. A ciência moderna, fragmentada em áreas disciplinares estanques, gerou um conhecimento que não pode dar conta da complexidade dos problemas que nos afligem.

Também por conta da natureza mecânica, o Universo poderia ser apreendido através da percepção sensorial. O método científico consagra-se, então, como a única forma de conhecer. O rigor metodológico “autorizaria” generalizações e extrapolações das relações causais comprovadas.

Os “fatos” empiricamente observáveis foram sendo classificados segundo esquemas conceituais livres de contradição. Nas dimensões observadas foi dada preferência àquelas quantificáveis, por favorecerem a verificação objetiva.

Essa mesma concepção mecanicista, estendida aos organismos vivos, já moldava, no século XIX, não só as ciências físicas e biológicas, como também se expandiu às ciências sociais.

### **O Paradigma Mecanicista e as Ciências Sociais**

Não pretendo, nem caberia na minha competência, examinar todas as facetas do processo de consolidação e domínio do paradigma mecanicista e

suas decorrências nas ciências sociais e na área de organizações e gestão. Interessa-me especular sobre possíveis relações entre concepção mecanicista e seu método científico e (i) limitações do estoque de conhecimento e (ii) as atitudes favorecidas pelo paradigma dominante na era moderna. No terreno das limitações do conhecimento vou abordar: a fragmentação, o reducionismo e o determinismo. Quanto às limitações em termos de atitudes, abordo a ilusão da neutralidade, a dificuldade em lidar com os opostos, o paroquialismo e a arrogância.

No desenvolvimento das ciências que contemplaram o ser humano — seja nas biológicas, seja nas ditas sociais — a fragmentação progressiva foi deixando suas marcas. Primeiro estabeleceu a divisão entre corpo e mente. Na seqüência da fragmentação, separou a mente humana segundo dois modos de funcionamento: o racional e o intuitivo. Dado que o próprio método impedia que se apreciasse a complementaridade entre os “opostos”, a ciência favoreceu o pensamento racional (linear, concentrado e analítico), em prejuízo do pensamento intuitivo (não-linear, holístico sintetizador).

Compatível com a vocação para as escolhas exclusivas, o método científico fez opção exclusiva pela objetividade consagrada no empirismo, tendo desprezado a capacidade essencialmente humana de interpretação, assim como tudo que pudesse merecer a pecha de *subjetivo*: crenças, opiniões, sentimentos, significados.

Rebocadas pelo Iluminismo, as ciências sociais transformaram pensamento em matemática, qualidade em funções, conceitos em fórmulas, verdades em freqüência estatística. Porquanto mais amena à quantificação, a dimensão instrumental da racionalidade foi tomada como a única referência para as escolhas humanas.<sup>7</sup> Para Horkheimer (*apud* Guerreiro Ramos, 1981), ao adotar a racionalidade instrumental como padrão fundamental da existência humana a Ciência Social teria transformado a racionalidade em instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social nas sociedades modernas.

A concepção fragmentada (do Universo, do Homem e do conhecimento) reproduz-se nos modelos de atenção à saúde e na estruturação das organizações de saúde. Em verdade, a fragmentação se revela ainda antes, na

<sup>7</sup> Na “seqüência”, a própria Razão humana foi fragmentada, privilegiando a dimensão instrumental e desprezando a dimensão substantiva da razão. Guerreiro Ramos (1981) entende a razão instrumental como baseada no cálculo das conseqüências utilitárias de cada ato humano. A razão substantiva orienta o Homem na ordenação de sua vida pessoal e social eticamente, em direção à auto-realização.



concepção que preside o planejamento e a organização do governo. Supõem-se a política separada da administração; a formulação de políticas públicas separada da sua implementação.<sup>8</sup>

A ciência moderna foi suposta neutra em relação a valores e, abrigados sob o manto da neutralidade, os cientistas sociais podem ter servido a um projeto ideológico. Ao servir ao controle e à manipulação entre seres humanos podem ter favorecido o atual desentendimento em que hoje estamos todos envolvidos.

A difundida crença na superioridade do conhecimento científico objetivo, de base empírica, sobre qualquer outro conhecimento tem legitimado, entre produtores e usuários do conhecimento científico, a atitude de *arrogância cognitiva*.

Na sociedade contemporânea são muitas e claras as manifestações de arrogância: dos escolarizados em relação aos que não tiveram acesso à educação formal; dos “titulados” sobre os não titulados ou portadores de títulos “inferiores”; dos pesquisadores sobre os “objetos” da pesquisa; dos consultores sobre os clientes da consultoria.

Nas organizações de saúde essa arrogância tende a se manifestar nas relações de “autoridade” entre o profissional e o paciente; na preponderância dos médicos entre profissionais de saúde; na alegada “superioridade” da medicina convencional sobre modalidades de atenção “ressurgentes”, que desafiam o reducionismo típico da racionalidade consagrada na “ciência” da saúde.<sup>9</sup>

Essa mesma arrogância reduziu ao mínimo o nível de interação entre as áreas estanques em que se dividiu a ciência, além de ter consagrado a barreira que separa “cientistas” dos que detêm saberes sem o “selo de garantia” da ciência. Assim, podem ser explicadas: a dificuldade dos cientistas em participar de projetos interdisciplinares; o desprezo à participação do “paciente-objeto” nos processos de diagnóstico e de cura; o não reconhecimento da legitimidade do controle externo, pela cidadania “ignorante”, sobre as organizações científicas e as burocracias profissionais.

Outra característica do paradigma mecanicista que se reflete tanto na política como na gestão é o pensamento linear. Este se revela nas tentativas de aplicar aos problemas “divergentes” suposições simplistas de causa e

<sup>8</sup> Revela-se aí a suposta divisão (e conseqüente hierarquia) entre os que pensam e os que fazem; que, por sua vez, reproduz a separação entre a cabeça e o corpo.

<sup>9</sup> Uso a palavra “ressurgente” para as também chamadas “racionalidades alternativas”, por serem estas, em geral, mais antigas do que a racionalidade reducionista atualmente dominante, imposta como instância exclusiva da Razão humana. Uso o R maiúsculo para a Razão é intencional, traduz o sentido mais completo (não reducionista) da Razão.

efeito;<sup>10</sup> na crença de que tudo na vida se desdobra numa seqüência mandatária de fases;<sup>11</sup> na fé cega no progresso, traduzida na certeza de que tudo que está por vir será melhor do que o que já passou;<sup>12</sup> e na falácia de que o caminho mais curto, o da linha reta, será sempre o melhor.<sup>13</sup>

As relações simplistas de causa e efeito explicam ainda o determinismo de que se revestem as receitas organizacionais. A simplicidade de causação subjacente aos *modelos* de análise de problemas é apoiada na crença de que cada problema tem “uma causa”, passível de ser conhecida (via método científico); para eliminar “a causa” existe “a melhor solução” (igualmente apoiada no método). Essa mesma ilusão determinista explica a freqüência com que proliferam os *modismos organizacionais*.<sup>14</sup>

São igualmente ilustrativas da crença no determinismo as ilusões de simetria que assolam os formuladores de políticas governamentais no nível central e as organizações internacionais que se pretendem fomentadoras de “desenvolvimento”. Incorrem igualmente na desconsideração da diversidade de cada situação, em termos de fatores “fora do modelo”, concebido este segundo padrões de linearidade compatíveis com a concepção mecanicista.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Os problemas divergentes não são amenos à análise linear de causação. Volto ao assunto mais adiante.

<sup>11</sup> Cabe observar o quanto é recorrente a idéia de “fases” seqüenciais: a literatura apresenta fases do processo decisório, fases da mudança organizacional, fases do processo de desenvolvimento econômico. O próprio processo de criatividade nas organizações é confinado na literatura organizacional ao esquema e desdobrado em uma seqüência de fases a serem inexoravelmente observadas. As receitas gerenciais “da moda” sempre recomendam uma seqüência de “passos”, revelando, igualmente, a predominância do pensamento linear.

<sup>12</sup> Também revelador da crença cega na linearidade é o ditado muito popular (até nas organizações) de que “em time que está ganhando não se mexe” (porque tudo que é bom só tende a melhorar).

<sup>13</sup> Outra evidência da fé mal colocada na linearidade se traduz no dito “Deus escreve certo por linhas tortas”. As “linhas tortas de Deus”, se é que ele as escreve, só são tortas à luz da arrogância do pensamento linear. Quanto ao caminho mais curto, uma receita com sete passos tende a vender melhor entre os gestores desesperados do que uma com dez.

<sup>14</sup> “Receitas prontas”, que já “deram certo” em outro contexto, prometem repetir o mesmo sucesso. Pelo menos até que outra moda chegue ao mercado. Nesse sentido, as receitas são mais propriamente “mercadorias” do que teorias. E, como mercadorias, entram e caem de moda, voltam com novos nomes, novas embalagens e novos rótulos; valem-se das técnicas de *marketing* para alcançar o nicho de gestores carentes das milagrosas receitas. Ao contrário da cultura oriental, na civilização ocidental o novo é sempre melhor do que o velho. A novidade tem o direito natural de desioçar a tradição.

<sup>15</sup> Donald Schon (1973) atribuiu à influência do método científico no processo de formulação de políticas públicas a incapacidade de aprendizagem contínua registrada em governos estruturados segundo o tradicional modelo centro-periferia. A correção/reorientação de políticas, privilégio do órgão central, só ocorre (se ocorre) ao final do processo de implementação.

O reducionismo é outra limitação estimulada pelo paradigma mecanicista. O todo, tendo sido dividido em partes, é reduzido a apenas uma das partes. As outras ou são esquecidas ou consideradas “inferiores”. Exemplos claros de reducionismo são facilmente encontrados na literatura organizacional, quando vemos a racionalidade instrumental tomada como a Razão humana; a lógica econômica como lógica da vida; a ação humana reduzida ao comportamento organizacional, o ser humano a recurso humano, o trabalho ao emprego formal na organização econômica; a eficiência como critério exclusivo de desempenho; o lucro financeiro como a relevância social da organização; o desempenho bem avaliado do cargo como indicador seguro da auto-realização.

Quanto à dificuldade ou incompetência para enfrentar as contradições e lidar com o pensamento divergente, a lógica prevalente nas organizações é, diante de um par de opostos, optar por um deles e eliminar o seu (im)possível complemento.<sup>16</sup> Este ponto é melhor explorado na próxima seção.

### **Os Caminhos para o Resgate da Relevância das Ciências Sociais**

Ainda na década de 70 Bernstein (1976) ofereceu uma das mais sólidas propostas de reavaliação das teorias políticas e sociais, voltada para a superação do hiato de relevância do conhecimento na área das teorias políticas e sociais. Sua insatisfação com as formas então vigentes de pensar a realidade social e política afinava-se com as críticas dos filósofos da Escola de Frankfurt, especialmente Horkheimer, Habermas e Adorno.

Essas críticas contemplavam especialmente a tradição empírico-dedutiva em que se apoiava o conhecimento disponível para entender a realidade. Propunha como alternativa ao paradigma dominante outro que fosse além dos aspectos publicamente observáveis da ação humana. Esperava-se do novo paradigma que abrisse espaços para a subjetividade.

Para a reestruturação das ciências sociais em busca da relevância, seria necessário entender: como as necessidades surgem, como são sustentadas ou se modificam; como os atores interpretam suas próprias ações e as ações

---

<sup>16</sup> Assim tem sido com a cooperação e o conflito, com a mudança e a continuidade, objetividade e subjetividade, a mente racional analítica e a mente intuitiva, para citar apenas alguns “pares de contrários”.

dos outros; como linguagem e ação estão fundamentadas nas práticas intersubjetivas.<sup>17</sup>

Bernstein adverte que a compreensão do mundo social e político não é questão de “opção por isto ou aquilo”, mas de capacidade para definir e compatibilizar oposições aparentemente conflitantes e irreconciliáveis. Cada alternativa não necessariamente precisa excluir a outra.

A ciência social tradicional classifica fatos em sistemas conceituais, sem abrir espaço às contradições. Desta forma, não favorece a compreensão da história humana e das transformações da realidade social e política. Ao contrário, pelo seu dogmatismo, procura conformar a realidade social a construções teóricas e à lógica que as sustenta.

Na abordagem dialética, supõe-se a realidade social e política em contínuo movimento. Segundo Konder (1981), sem se contrapor à lógica, a dialética vai além, preenchendo espaços por ela não preenchidos. É uma proposta de acréscimo, não de substituição. O método dialético permite o entendimento da realidade social com suas características de contradição e evolução.

Mais que isso, nos alerta Santos (1990:101), a abertura de espaços para a liberdade humana não se dá pela via do racionalismo autoritário, mas pelo ceticismo da razão. Só através dele seremos capazes de reconhecer o papel da subjetividade nas transformações que buscamos: “Várias perspectivas são indispensáveis, não sucessivamente, mas simultaneamente.”

Sobre o vício tipicamente ocidental das escolhas exclusivas, também vale repetir o alerta de Schumacher (1977:127) em sua tentativa de guiar os perplexos. Para este autor, a perplexidade diante das divergências aparentes é fruto do paradigma dominante. Nossas mentes “cartesianas” tendem a opções exclusivas, não adequadas para abordar “problemas divergentes”. Os problemas divergentes caracterizam-se justamente pela presença de dimensões aparentemente opostas e pela impossibilidade de serem resolvidos pela simples aplicação de “fórmulas corretas”.

Ainda segundo Schumacher, o nível humano de existência é o único capacitado a lidar com os problemas divergentes. Problemas divergentes não podem ser resolvidos, apenas transcendidos. Recomenda estar plenamente

---

<sup>17</sup> Uso as denominações empírico-lógico (ou lógico-positivista) e hermenêutico-dialético para estabelecer no campo das ciências sociais, a distinção entre o paradigma dominante e o paradigma emergente, respectivamente. O empirismo lógico tem por base a observação sensorial, captada pelos cinco sentidos, conforme a tradição empírica. No paradigma hermenêutico-dialético combinam-se a hermenêutica (que lida com os princípios metodológicos da interpretação) e a dialética (que lida com a contradição entre idéias).

alerta para a presença potencial desses opostos, embora reconheça o quanto trazem de desconforto à “mente lógica”, que geralmente opera segundo princípios semelhantes aos do computador: sim ou não, isto ou aquilo.

Em cada situação queremos fazer opções exclusivas por um ou outro elemento do par de opostos. A busca desta exclusividade pode levar-nos à perda do realismo. Schumacher adverte ainda que, ao fixar-nos em um dos opostos e pensar que teríamos resolvido para sempre os problemas, na verdade estamos fazendo com que nossa mente enrijeça e adormeça. Para lidar adequadamente com os problemas divergentes temos de desistir de pensar que podemos resolvê-los “de uma vez por todas”. Precisamos aprender a deixar a mente balançar como um pêndulo, ora decidindo em direção a uma extremo, ora na direção oposta. Os problemas que caracterizamos como divergentes, para Schumacher, apelam à nossa natureza *verdadeiramente humana*, desafiam-nos além da competência mecânica.

O entendimento da tensão entre polaridades traz um entendimento não-mecânico (e não episódico) da mudança. Capra (1982) foi recuperar na filosofia chinesa o entendimento da mudança como um processo de contínuo fluxo:

Na concepção chinesa, todas as manifestações do *tao* são geradas pela interação dinâmica de dois pólos arquetípicos, os quais estão associados a numerosas imagens de opostos colhidas na natureza e na vida social. É importante e muito difícil para nós, ocidentais, entender que esses opostos não pertencem a diferentes categorias, mas sim são pólos extremos de um único todo. Nada é apenas *yin* ou *yang*. Todos os fenômenos naturais são manifestações de uma contínua oscilação entre os dois pólos; todas as transições ocorrem gradualmente e numa progressão ininterrupta. A ordem natural é de equilíbrio dinâmico entre *yin* e *yang* (*idem*:33).

As noções de controle e harmonia são bem características da distinção qualitativa entre os dois paradigmas. O paradigma mecanicista, na área das Ciências Físicas, se legitimou pela necessidade de controle da Natureza pelo Homem. Nas Ciências Sociais a legitimidade desse projeto de controle (entre os homens) fica mais difícil de defender do ponto de vista ético, por mais que os cientistas se pensem como protegidos pela “neutralidade científica”.

Hoje em dia, o paradigma emergente discute se a deterioração do ecossistema planetário com todas as manifestações de tensão no nível físico da nossa existência não seria decorrência da atitude autoritária do Homem diante da biosfera, da pretensão de controle da Natureza pelo Homem, através da Ciência.

A consciência de que a visão mecanicista que vem predominando desde a revolução científica dos séculos XVI e XVII apresenta nítidos sinais de esgotamento está, hoje em dia, muito mais difundida do que se imagina. É cada vez mais sentida a necessidade de retomada da visão orgânica do Universo. Felix Guattari, filósofo e psicanalista contemporâneo, já identifica o movimento reverso à fragmentação do conhecimento e ao paroquialismo dominante na Ciência dos últimos séculos. O autor engajou-se na luta contra a degradação do ambiente, das relações sociais e do equilíbrio mental. Para Guattari (1990) a ecologia comporta três ecologias indissociáveis: a do meio ambiente, a social e a mental.

### **Sobre a Viabilidade do Paradigma Emergente**

Uma revolução científica, uma substituição de paradigmas, sempre se propõe a superar as limitações do corpo de conhecimentos teóricos vigentes para entender a realidade de um determinado espaço-tempo. Os adeptos de uma revolução científica precisam estar alertas para alguns pontos.

O primeiro diz respeito à questão do *tempo*. A transição é lenta, porém constante depois de iniciada. Se hoje o paradigma mecanicista dá sinais de esgotamento, antes da Era Moderna terá sido mais adequado que o paradigma então dominante para apoiar o entendimento das questões críticas daquele tempo. Da mesma forma, o paradigma hoje emergente promete trazer melhor entendimento dos paradoxos do nosso tempo. No entanto, nada garante que venha a ser capaz de apoiar o entendimento dos paradoxos que estejam por vir. Pode-se antecipar que já hoje esteja emergindo o paradigma que substituirá o paradigma que defendo neste trabalho. Portanto, paradigmas sempre convivem com outros paradigmas. Cada paradigma dominante terá convivido com o paradigma “deslocado” e estará convivendo com outro paradigma “em emergência”.

Os paradigmas permanecem como esquemas dominantes enquanto fornecem soluções modelares para a compreensão e solução de problemas. Um novo paradigma pode ser percebido como ameaça e recebido com hostilidade, porque afeta o sentimento de segurança das pessoas em relação ao conhecimento do mundo, de si mesmas e ao desenvolvimento de suas atividades.

Como segundo ponto, cabe alertar que uma revolução científica não é um processo mecânico. Mais do que revisão profunda nas bases do conhecimento e das atitudes diante do saber, pode envolver mudanças nas posições

de poder e prestígio consagradas pelo paradigma anterior. Os saberes consagrados “legitimam” as instituições hoje dominantes. Estas, por conta da ameaça que a revolução científica representa, desenvolvem mecanismos para a sua manutenção. Os portadores de interesses “ameaçados” tenderão a se organizar em defesa da preservação de seus privilégios, poder e prestígio. São já passados dois séculos desde que Kant nos alertou que a realidade do Universo não era apreendida na organização de dados empíricos, mas a partir da mente e da intuição humanas. Nesses duzentos anos o positivismo não foi inteiramente deslocado.

Por outro lado, a revisão do paradigma mecanicista, já iniciada há mais de cem anos, foi deslançada sob a liderança de um estrato cujo prestígio se consolidou no próprio paradigma em deslocamento: os físicos. A “nova” física (pós-cartesiana e pós-newtoniana) aproxima-se, segundo Capra (1982), das visões dos místicos em sua concepção orgânica do Universo: não mais uma máquina divisível em partes distintas, mas um todo harmonioso que se reproduz em cada parte.<sup>18</sup>

A “nova” Biologia, que ora parece ter assumido seu lugar na vanguarda de revolução científica, tem igualmente junto à comunidade científica “autoridade e prestígio”.<sup>19</sup>

Quero acreditar que haja uma “prontidão” para a substituição progressiva do paradigma dominante por outro(s) paradigma(s) em emergência, cujos traços fundamentais já me parecem delineados na própria insatisfação com o paradigma dominante.

Constituem sinais inequívocos dessa “prontidão”: o aumento da consciência ecológica; a incipiente, mas já notável reação ao consumismo; a crescente abertura a saberes e fazeres que se deslocam da “contra-cultura” para a “cultura emergente”. Para citar um exemplo, a disseminação de um novo interesse pela Astrologia (além, muito além dos horóscopos) parece-me indício de suas alterações significativas no modo de conhecer(-se) e agir. A primeira diz respeito à interrelação entre diferentes níveis do Universo: o microcosmo (cada indivíduo) e o macrocosmo (conjunto de astros). A segunda diz respeito à substituição da antiga interpretação determinista e linear

<sup>18</sup> A Física Quântica não se teria desenvolvido se a ciência ainda reverenciasse a tradição empírica.

<sup>19</sup> Refiro-me à chamada “teoria dos sistemas vivos”, originada na cibernética na década de 40 e que nos últimos 20 anos tem florescido, sobretudo, a partir do trabalhos de Humberto Maturana e Francisco Varela e sua proposta de uma visão unificada da mente, da matéria e da vida.

das forças e influências por outra capaz de lidar com possibilidades, decorrente do entendimento de multipolaridades em interação.<sup>20</sup>

Difícilmente pode-se concordar que o paradigma mecanicista esteja dando conta das necessidades da maioria das pessoas. Parece-me haver uma combinação de fatores ambientais já bastante favorável à substituição do paradigma dominante. Além das observações de insatisfações acadêmicas e profissionais, o nível de tensão dentro das pessoas e na ambiência sociopolítico-cultural já parece apontar na direção do seu deslocamento.<sup>21</sup>

### **A Influência do Paradigma Dominante nas Teorias de Organização**

Ainda hoje, a base teórica que apóia as práticas administrativas, seja no setor empresarial, seja no setor público, denota forte influência do paradigma mecanicista.

No campo da produção de saberes, talvez pela origem e a ainda forte influência da engenharia, uns defendem a existência e outros pensam que fazem *ciência* da administração ou pelo menos *uma teoria geral* da administração.

Na área da prática, a busca do controle move toda a produção de receitas. Os métodos para identificar e resolver problemas nas organizações são monumentos ao pensamento linear.<sup>22</sup>

Não se desenvolve nem se valoriza a competência para lidar com as polaridades inerentes ao Universo e manifestas no ambiente organizacional. Pelo contrário, lida-se mal com a “divergência” e a cobrança é por escolhas exclusivas. Assim, a divergência é, sempre que possível, “eliminada”, pois nas organizações os opostos dificilmente se conciliam e se complementam. Não se desenvolve competência para lidar com as polaridades inerentes ao universo e manifestas no ambiente organizacional. Quanto mais rápido se procede à eliminação da divergência, mais se é apreciado.

Os programas de capacitação gerencial desenvolvem e consolidam valores e atitudes *yin* (racionalidade, competência analítica, competição,

<sup>20</sup> Na astrologia contemporânea defende-se que os astros dispõem, mas não impõem.

<sup>21</sup> A olho nu, a inundação do símbolo *yin-yang* nos objetos de consumo, sobretudo da população jovem, parece-me favorecer o entendimento mais adequado das relações de complementaridade entre partes aparentemente opostas de outros “todos”.

<sup>22</sup> A própria aplicação de recursos ditos escassos em programas de formação e desenvolvimento gerencial justifica-se em termos de suposta relação de causalidade linear simplista entre desempenho do gerente e o desempenho da organização; entre treinamento e desempenho gerencial.



agressividade, expansão), enquanto os sistemas de avaliação e recompensa tendem a deplorar características *yang* (intuição, capacidade de síntese, cooperação, sensibilidade, preservação).

A subjetividade na maioria das organizações é antes uma praga a ser combatida do que recurso a ser apreciado.

Embora ainda amplamente resistidas no dia-a-dia da prática organizacional, algumas contribuições teóricas de base não determinista já estão disponíveis na literatura.

### **Algumas Propostas de Superação do Determinismo**

Duas linhas de rompimento do paradigma dominante são apresentadas nesta seção. A primeira diz respeito ao entendimento do papel ativo de cada indivíduo na criação de si mesmo e da própria realidade<sup>23</sup> a partir da possibilidade de atribuir significado à sua ação e à ação de outros indivíduos.

A segunda diz respeito à aplicação do pensamento dialético ao estoque de conhecimento sobre as organizações para o entendimento das questões que desafiam os profissionais em atividade nas organizações. Trata-se de uma proposta de não-descarte do estoque de conhecimento, para o qual se oferece uma nova abordagem.

### **Os novos caminhos da subjetividade**

A subjetividade do observador, assimilada pela física pós-newtoniana ainda no século passado, foi incorporada pelas abordagens interpretativas em Ciências Sociais. A incorporação da interpretação humana representou significativo rompimento com a tradição determinista.

Apesar de a literatura na área de organizações e gestão continuar, ainda hoje, predominantemente determinista, desde os anos 70 novos caminhos foram abertos para as práticas de administração e gestão a partir da abordagem de ação, proposta por David Silverman (1971) e da abordagem dialética às questões organizacionais, por Kenneth Benson (1977).<sup>24</sup>

<sup>23</sup> É importante notar que esta revisão traduz uma guinada ontológica no que diz respeito à existência da realidade. Antes, a realidade existia "fora" dos seres humanos. Passa então a existir "dentro" de cada um e a ganhar corpo no diálogo, na convivência. Assim sendo, o suposto ambiente externo das organizações, variável sacralizada na perspectiva dita sistêmica dos estudos organizacionais, ainda que suposto externo, só é conhecido pela via da interpretação dos que estão dentro das organizações.

<sup>24</sup> Sobre esses caminhos ver Campos (1981).

A grande guinada que esses “novos” caminhos representaram foi o entendimento da participação ativa do indivíduo na criação/recriação da sua própria existência, tendo como moldura o seu mundo social. Não se tratava de abstrair o mundo social nem de encontrar uma resposta exclusiva à questão se o Homem é criação do mundo ou o mundo criação do Homem.

Com o apoio da dialética, o mundo social foi entendido não como determinante, mas condicionante desse trabalho de construção/reconstrução. A interpretação humana é condicionada pelo mundo social onde cada indivíduo constrói a teia de significados com a qual dá sentido à sua existência. E, por outro lado, dessa possibilidade de interpretação e pela interação simbólica, o próprio mundo social se reconstrói permanentemente. Subjetivamente apreendida e socialmente construída a partir da interação simbólica, a realidade social é um permanente tornar-se; é fluxo, em permanente transformação.

Se nas abordagens deterministas as mudanças são episódicas, resultantes da ação gerencial, nas abordagens interpretativas as mudanças resultam de transformações contínuas e concomitantes no nível individual e no nível da sociedade. Os novos padrões da ordem social emergem da própria riqueza das contradições.<sup>25</sup>

Na linha interpretativa, floresceram nos anos 80 inúmeras contribuições denominadas, amplamente, *teorias de institucionalização* ou *abordagens institucionais* da organização. Caracterizam igualmente essas contribuições o interesse pelas dimensões normativas e cognitivas do processo de influência, apreciadas sempre de uma perspectiva histórica.<sup>26</sup>

Para os autores que seguem a abordagem institucional o ambiente não determina, mas delimita as possibilidades de cada sistema social ganhar ou perder espaço de influência. Por este motivo, o contexto sociopolítico e cultural tem especial importância nas teorias de institucionalização, porquanto refletido — ainda que não de forma determinista — nos produtos da mente humana: crenças, significados, valores, teorias.

São questões centrais nas teorias de institucionalização: como são moldados e remoldados os sistemas de crenças e práticas adotadas por determinada organização ou conjunto de organizações num dado espaço-tempo? Que agentes têm capacidade de definir e/ou redefinir regras? Qual

<sup>25</sup> Fundamental para o entendimento dessa permanente construção/reconstrução é o trabalho de Berger e Luckmann (1979) ou, para os iniciantes, Duarte Junior (1984).

<sup>26</sup> Para uma apreciação das diferentes correntes em que se desdobram os estudos nessa linha, ver Scott (1987).

o papel do Estado na configuração da moldura institucional das organizações? Quais as interrelações de sistemas institucionais e estruturas organizacionais? As questões recebem uma abordagem interdisciplinar, em que se procura assimilar e fertilizar contribuições da sociologia, da história, da ciência política, da antropologia, da psicanálise, sem descartar as contribuições voltadas especificamente para a área organizacional.<sup>27</sup>

As abordagens institucionais se distinguem das abordagens dominantes pela forma como desvelaram a questão do poder, encobertas nas teorias funcionalistas pelas “necessidades do sistema”. Em vez de tomar como “da natureza” os “objetivos organizacionais”, abrem caminho para entender por quem e por que os objetivos organizacionais são impostos num dado momento, em dada organização; por que e por quem são aceitos ou resistidos; as articulações e alianças que se costumam e descosturam ao longo da história da organização e as ligações com configurações do poder na sociedade.

A assimilação das abordagens institucionais no acervo de conhecimento que informa a política e a gestão da saúde me acena como demolidora do determinismo que caracteriza as tecnologias de gestão e trazem luz à perplexidade com que se defrontam os gerentes diante dos resultados inesperados da implantação de modismos organizacionais.

### Uma proposta concreta de aplicação do pensamento dialético ao estoque de teorias

Por reconhecer que todo conhecimento, em princípio, é incompleto à luz da complexidade dos problemas, o dogmatismo teórico não combina com a atitude de modéstia característica dos que aderem ao paradigma emergente.

Não é compatível, tampouco, a busca de *uma teoria geral*. A proposta é abrir-se à interdisciplinaridade e mesmo a saberes que não mereceram o aval da ciência. Na verdade, não podem ser desconsiderados nem mesmo os saberes gerados no bojo do paradigma ainda dominante.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Cabe registrar que os teóricos na linha institucional reconhecem a influência e a inspiração tirada de Max Weber.

<sup>28</sup> Na revolução científica da Era Moderna, associada à influência de Descartes, o “novo” conhecimento, a ciência, substituiria tudo que lhe fosse anterior. A atitude não cartesiana estimulada pelo novo paradigma é antidescarte (o trocadilho pode não ser apenas coincidência).

Diante dos desafios de lidar com o pluralismo teórico, o pensamento dialético fornece o caminho seguro, na medida em que propicia o entendimento justamente das diferenças entre as propostas disponíveis.

Esta seção apresenta, de forma simplificada a proposta de Astley e Van de Ven (1983) para o uso de diferentes contribuições teóricas no entendimento de problemas organizacionais. Embora não sejam pioneiros no trabalho com as diferenças entre as contribuições do estoque de conhecimento,<sup>29</sup> o modelo conceitual desenvolvido por esses autores ilumina as estruturas de pensamento subjacentes às diferentes contribuições teóricas na área. Pretenderam chegar a uma teoria das diferenças, como base para lidar com as contradições práticas do mundo real.

As contribuições teóricas identificadas foram distribuídas em quatro perspectivas, combinando as dimensões: foco de análise (uma só organização ou a coletividade de organizações) e suposições sobre a mudança do ambiente (independente da vontade humana ou resultante das ações humanas). Assim, foram identificadas as perspectivas:

funcionalista	→	foco micro e orientação determinista
escolhas estratégicas	→	foco micro e orientação voluntarista
ação coletiva	→	foco macro e orientação voluntarista
seleção natural	→	foco macro e orientação determinista

O trabalho examina um conjunto de típicas questões organizacionais, formuladas em termos de alternativas à primeira vista excludentes. Ao longo do artigo, aplicando o pensamento dialético, os autores vão mostrando como perspectivas aparentemente contraditórias se harmonizam no dia-a-dia das organizações.

Apenas um exemplo das questões aparentemente contraditórias trabalhadas: as organizações são sistemas tecnicamente definidos em termos de uma racionalidade funcional ou configurações socialmente construídas a partir de significados subjetivamente atribuídos pelos indivíduos às suas ações e às ações dos outros?

Mostram que para entender a dinâmica das organizações precisamos tanto da perspectiva determinista, que transparece na primeira alternativa,

<sup>29</sup> Burrell e Morgan (1979) desenvolveram um abrangente levantamento das teorias organizacionais, alocando-as a quatro paradigmas sociológicos. Ao contrário de Astley e Van de Ven, o interesse daqueles foi apenas iluminar as diferenças, sem propor a síntese ou a mediação.

como da perspectiva voluntarista, subjacente à formulação da segunda alternativa. Defendem ainda os autores que para entender as relações entre as partes e o todo temos de lidar dialeticamente com o nível micro e com o nível macro: “qualquer teoria macro de ordem e consenso inclui uma teoria micro de conflito e coerção”; e vice-versa (Astley e Van de Ven, 1983:269).

## Conclusão

Os paradoxos do nosso tempo estimulam a busca de novos paradigmas para entender os problemas, cada vez mais complexos. As limitações do paradigma dominante já se fazem sentir em muitos campos da atividade humana. A compartimentalização do conhecimento e o dogmatismo da ciência dão sinais claros de incapacidade para explicar e resolver os paradoxos que nos incomodam.

As fronteiras profissionais e organizacionais, governamentais e setoriais têm dificultado o entendimento e a busca de soluções para os problemas cada vez mais complexos e interdependentes.

O fracionamento do conhecimento tem levado à fragmentação do próprio Homem, seja como sujeito usuário desse conhecimento, seja como objeto das conseqüências de sua aplicação. Na prática da gestão de organizações de saúde, o pensamento linear, o reducionismo e o determinismo embutido nas tecnologias organizacionais têm levado os gerentes à perplexidade, os trabalhadores a frustrações e o público alvo — se e quando alcançado — a poucas satisfações, com o agravamento das condições de saúde pessoal e coletiva.

Tudo isso parece apontar para a revisão do paradigma dominante. No entanto, não se trata simplesmente de descartar o saber acumulado por mais de quatro séculos de ciência, mas de resgatar o saber de todos os tempos.

O resgate da relevância pode dar-se pelas vias da interdisciplinaridade e também da transdisciplinaridade, alcançando a sabedoria excluída pelo projeto da ciência moderna. É preciso rever a *lógica de exclusão* que tem dominado o pensamento científico e aumentar nossa disposição e competência para adotar o modo dialético de pensamento. Este nos capacita a apreciar as contradições, entender as diferenças e buscar a harmonia e a complementaridade perdidas na lógica convencional da ciência.

“Embarcar” no paradigma emergente significa: superar a arrogância da ciência (ou melhor, dos cientistas) e discutir as possibilidades e limitações do

método científico; desenvolver a respeito do próprio conhecimento o que eu chamo de “modéstia cognitiva”; e praticar a humildade profissional diante das questões inevitavelmente complexas que nos desafiam.

“Navegar” no novo paradigma é abrir mão da ilusão de controle alimentada pelo paradigma mecanicista e duvidar do autoritarismo que “se respalda” na ciência e no seu método. Mas é também contar com as naturais resistências dos saberes (dos sabidos) consagrados.

Como alerta Guattari, não se trata de uma caminhada romântica em busca de uma realidade idealizada. Não se trata de saltar para um outro paradigma com características opostas às do paradigma vigente. É preciso compor a *ética do ideal* com a *ética do real*, capaz de lidar com o conflito, a alteridade, a diferença. Para ter consequência sobre o real, adverte Guattari, não podemos cair na armadilha do dogmatismo, que nos conduziria a intervenções pobres e impermeáveis à alteridade. O resgate da relevância, segundo a ética do real, requer o uso existencialista da multipolaridade. Rompe os constrangimentos da coerência e da homogeneização impostos pelo “superego cientificista”.<sup>30</sup>

## Referências Bibliográficas

- ASTLEY, W.G. e VAN DE VEN, A.H. Central perspectives and debates in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 245-273, 1983.
- BATESON, Gregory. *Mind and nature*. New York: Dutton, 1979.
- BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1979.
- BERNSTEIN, Richard. *The restructuring of social and political theory*. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1976.
- BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.
- CAMPOS, Anna Maria. Em busca de novos caminhos para a teoria de organização. *Revista de Administração Pública*, v. 15, n. 1, p. 104-123, jan/mar, 1981.

---

<sup>30</sup> É interessante assinalar a coincidência entre a idéia de Guattari sobre o uso existencialista de multipolaridade e a proposta da filosofia *bootstrap*, de Geoffrey Chew e seus colaboradores, para uso do pluralismo teórico na Física. A teoria *bootstrap* das partículas unifica a mecânica quântica e a teoria da relatividade e representa um rompimento radical com a abordagem ocidental à ciência básica. Ver Capra (1988).

- CAMPOS, Anna Maria. Em busca de uma metodologia de pesquisa relevante para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 14, n. 3, p. 101-110, jul/set, 1980.
- CAMPOS, Anna Maria. Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: alguns dilemas enfrentados pela gerência. *Revista de Administração Pública*, v. 16, n. 2, p. 32-52, abr/jun., 1982.
- CAMPOS, Anna Maria. Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, v. 14, n. 3, p. 27-45, jul/set, 1980.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CAPRA, Fritjof. *Sabedoria incomum*. São Paulo: Cultrix, 1988.
- DUARTE JUNIOR, J. F. *O que é a realidade*. São Paulo: Brasiliense, 1984 (Coleção Primeiros Passos).
- FERGUSON, Marilyn. *A conspiração aquariana*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- GUATTARI, Felix.. *As três ecologias*. Rio de Janeiro: Papirus, 1990.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- KANT, Emmanuel. *Crítica da razão pura*. Rio de Janeiro: Ediouro (s.d.). (Coleção Universidade de Bolso).
- KONDER, L. *O que é dialética*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1981 (Coleção Primeiros Passos).
- KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- MORIN, Edgard. *Ciência com consciência*. Lisboa: Europa-América, 1982.
- SANTOS, Wanderley Guilherme dos. *Discurso sobre o objeto: uma poética do social*. São Paulo,: Cia. das Letras, 1990.
- SCHON, Donald. *Beyond the stable state*. NewYork: Norton, 1973.
- SCOTT, R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493-511, 1987.