

# O GERENCIAMENTO DO (TERCEIRO) MUNDO

## RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a relação entre o Terceiro Mundo e uma área do conhecimento tipicamente desenvolvida em contextos de Primeiro Mundo: a Gestão – *Management*. A Gestão é reconhecida como uma disciplina amplamente aplicável a organizações contextualizadas em sociedades modernas e pós-modernas. Entretanto, uma forma distinta de Gestão, a Administração e Gestão do Desenvolvimento – *Development Administration and Management* –, é comumente aplicada nas nações de Terceiro Mundo, vistas pelo Primeiro Mundo como carentes de modernização. Este artigo apresenta as separações e intersecções conceituais e institucionais entre a Gestão e a Administração e Gestão do Desenvolvimento – AGD. Em seguida, aborda-se a AGD na prática, demonstrando como essa disciplina e seu uso pela Gestão apresentam cumplicidade com intervenções neoliberais do Banco Mundial em países de Terceiro Mundo. Conclui-se com uma revisão sobre as implicações do *status* da Gestão e da AGD como instrumentos diretos de transformação neoliberal em âmbito nacional.

**Bill Cooke**

Manchester School of Management

**ABSTRACT** *This paper is about the relationship between management, a First World discipline, and the Third World. Management is widely assumed to apply in organizations in modern or post-modern societies. However a distinctive form of management, Development Administration and Management (DAM) exists and is applied to Third World nation-states: these are deemed in the First World to require modernization. This article sets out the institutional and conceptual separation and crossover between management and DAM. It then goes on to consider DAM in practice, demonstrating how it, and through it management, are complicit in neoliberal World Bank interventions in the Third World. It concludes by reviewing the implications of DAM's, and management's, status as direct instruments of national level neoliberal change.*

**PALAVRAS-CHAVE** Gestão, Administração e Gestão do Desenvolvimento, Banco Mundial, Estudos Críticos da Administração, participação.

**KEY WORDS** *Management, Development Management and Administration, World Bank, Critical Management Studies, participation.*

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a relação entre Gestão – *Management* – e Terceiro Mundo. O trabalho foi desenvolvido em concordância com as idéias de Wong-Mingji e Mir (1997), que afirmam que o conceito de Gestão nas escolas de Administração do Primeiro Mundo não engloba o Terceiro Mundo, com poucas exceções.

O propósito do artigo é identificar a existência e as implicações de um conjunto de teorias e práticas gerenciais amplamente distintas, típicas do Primeiro Mundo, que são aplicadas no Terceiro Mundo e influenciam sua constituição. Esse conjunto de teorias, anteriormente conhecido como Administração do Desenvolvimento – *Development Administration* –, é hoje comumente conhecido como Gestão do Desenvolvimento – *development management* – ou como administração e Gestão do Desenvolvimento – AGD – *Development Administration and Management* –, e será comparado ao conceito de Gestão das escolas de Administração.

A AGD pode se constituir como uma área da Administração por utilizar algumas técnicas e a linguagem da Gestão. Apesar dessa sobreposição, a AGD mantém-se distinta por ser voltada aos países em desenvolvimento, o que aponta para dois fundamentos discriminantes da disciplina. Primeiramente, a Gestão tem considerado, historicamente, a organização como unidade básica de análise e ação. Frequentemente, essa é uma premissa implícita, ou que não costuma ser destacada, como ocorre, por exemplo, na confluência de estudos de Gestão e organizações. No entanto, o postulado de Ferguson (1990, p. 60), de que o “paradigma do desenvolvimento insiste em considerar o país como unidade básica de análise” e, adiciona-se, de ação, também é aplicável ao subcampo da AGD. Em segundo lugar, enquanto a Gestão considera que seus assuntos principais – organizações que são gerenciadas – estejam inseridos na modernidade, ou, em alguns casos, na pós-modernidade, a AGD considera que seus assuntos principais – países que são gerenciados – ainda precisam chegar à modernidade, sendo vistos como carentes de desenvolvimento.

Assim, Schaffer (1973, p. 245) define a Administração do Desenvolvimento como:

Programas de desenvolvimento, políticas e projetos criados para atender aquelas condições em que haja necessidades inusitadamente novas e vastas e capacidades particularmente baixas, com obstáculos severos para seu desenvolvimento.

A especificação desse conjunto particular de condições, bem como do próprio trabalho de desenvolvimento, distingue-se implicitamente da Administração Pública Geral. Trata-se também de uma outra forma de expressar a necessidade de modernização dos países do Terceiro Mundo, e outras definições tornam tal necessidade explícita (Luke, 1986, p. 74). Essa relação de separação e conexão entre AGD e Gestão, na prática, é exemplificada por um anúncio de emprego na revista *The Economist* (8 Abril, 2000, p. 137). A oferta busca “chefe para um gabinete de democracia e governança” no Quênia, capaz de exercer “liderança intelectual em planejamento, implementação, gestão e avaliação de programas necessários à sustentação da governança democrática local”. Estão entre as qualificações necessárias: 1) experiência em prover liderança nas áreas de legislação, processos eleitorais e políticos, sociedade civil e governança; 2) habilidade em desenvolver análises acerca do desenvolvimento democrático do Quênia e em estabelecer objetivos adequados para missões, além das metas e estratégias para realizá-las; 3) habilidade para desenhar e gerenciar implantações de programas e projetos para se proverem estratégias; 4) habilidade para avaliar os resultados dos projetos e seus efeitos em relação aos objetivos setoriais de democracia e governança do Quênia.

A vaga pode ser preenchida apenas por “um cidadão norte-americano ou por um estrangeiro residente nos Estados Unidos”. Para ocupar esse cargo da Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos exige-se, da pessoa selecionada, “a obtenção de uma autorização de partida fornecida pelo serviço secreto de segurança do Governo dos Estados Unidos”. O ocupante do cargo precisa dispor de “excelentes habilidades de comunicação em inglês”, enquanto a “fluência em *swahil*” é apenas “recomendada”.

Esse é um exemplo de intervenção do Primeiro Mundo nos processos políticos de uma nação. O ocupante do cargo não gerenciará uma organização moderna ou pós-moderna. Trata-se, porém, de um anúncio direcionado a um gestor, que se torna claro pela utilização de termos gerenciais, como liderança, objetivos, estratégias, programas, projetos, implementação e avaliação.

Portanto, Gestão e AGD são simultaneamente versões da Gestão em seu sentido mais amplo e geral. São casos de um “senso comum e de uma realidade dada como certa pela Gestão”, em que “a Gestão é o que os gestores fazem” (Grey, 1999, p. 569), ou seja, uma confluência entre um conjunto determinado de ativi-

dades gerenciais específicas e uma categoria ocupacional dotada de identidade gerencial própria. É mais do que uma comparação entre diferentes grupos de tecnocratas e de tecnocracias; como o exemplo demonstra, a linguagem e as práticas da Gestão são utilizadas em AGD. Ironicamente, esse fato ajuda a ocultar diferenças fundamentais. Este artigo mostrará que a combinação de similaridades e diferenças esconde a cumplicidade atualmente existente entre a AGD e a Gestão aplicada por AGD, em um projeto de modernização global neoliberal.

Os objetivos desse projeto são bastante conhecidos: a redução do Estado e a extensão do mercado, evidentes com a remoção do setor público do meio empresarial; a redução dos gastos públicos, dos empregos e serviços entregues pelos Estados; o incentivo ao livre comércio; e as políticas introdutórias da chamada flexibilidade do mercado de trabalho (Fotopoulos, 2001). Mas entre eles estão as questões particulares do Terceiro Mundo, como os aumentos das taxas cobradas pelo uso de serviços básicos - saúde, educação, água potável - e provenientes de um ciclo anterior de “reformas” impostas externamente, conhecidas como Programas de Ajustes Estruturais.

## MAPEANDO A AGD

Nesta seção será mapeada a AGD por meio da apresentação de suas características específicas e, posteriormente, de sua sobreposição com a Gestão. Nas auto-representações de AGD, a continuidade entre a Administração do Desenvolvimento e a Gestão do Desenvolvimento é inquestionável (Hirschmann, 1999, p. 288). No entanto, a segunda também é vista como uma disciplina recente, tendo progredido de forma peculiar pela redução da ênfase do papel do Estado como promotor de desenvolvimento. Dessa forma, segundo Brinkerhoff e Coston (1999, p. 348-9):

A tendência tem sido o afastamento de um modelo administrativo do setor público, tecnocrático e universalista, em direção a um modelo multiorganizacional e multissetorial, politicamente infundido e especificamente contextualizado. Inicialmente focada na construção de instituições capazes de sustentar burocracias centralizadas e na capacitação para realizar planejamento econômico e desenvolvimento de projetos, a Gestão do Desenvolvimento expandiu-se gradualmente, passando a envolver a reorientação e a rees-

truturação burocráticas; a integração da política e da cultura ao desenvolvimento gerencial; a gestão e a entrega de serviços e programas participativos orientados a resultados; a capacitação da comunidade e das organizações não governamentais – ONGs –; e a implementação e reformulação de políticas.

A contribuição de Brinkerhoff e Coston é sutil. Eles reconhecem que a AGD aborda intervenções do Primeiro Mundo no Terceiro Mundo, ao identificarem a Gestão do Desenvolvimento como meio de promoção de programas de auxílio externo, quase sempre patrocinados por agências de auxílio internacional, as quais possuem seus próprios programas; profissionais da Gestão do Desenvolvimento, entram em cena, tipicamente, por meio da requisição de uma agência doadora para a realização de uma tarefa predeterminada.

Ao descreverem “a Gestão do Desenvolvimento como valores”, os autores reconhecem explicitamente que a AGD requer intervenções políticas nas situações vigentes, mas pela melhor das razões, por:

Assumir uma postura normativa de emancipação (*empowerment*) e de suporte a certos grupos, particularmente os empobrecidos e os marginalizados, para que desempenhem papéis efetivos no estabelecimento e no suprimento de suas próprias necessidades (Brinkerhoff e Coston, 1999, p. 349).

Ainda de acordo com eles, há duas “facetas” adicionais na Gestão do Desenvolvimento. Ambas contêm componentes substanciais reconhecíveis como pertencentes à Gestão, mas, simultaneamente, contêm diferenciações que apontam o país como unidade de análise e ação. Segundo Brinkerhoff e Coston (1999, p. 350):

A Gestão do Desenvolvimento como ferramenta promove a aplicação de uma série de instrumentos gerenciais e analíticos de diversas disciplinas, como a Gestão Estratégica, as Políticas Públicas, a Administração Pública, a Psicologia, a Antropologia e a Ciência Política.

Eles consideram que:

A Gestão do Desenvolvimento, como um processo, opera em três níveis: primeiro, em termos dos agentes individuais envolvidos pelos processos de consulta e pelo desenvolvimento organizacional a partir das necessidades e dos valores dos agentes que serão atendidos; segundo, no nível organizacional, se as ações in-

individuais ou as organizações múltiplas estiverem focadas em estruturas e processos organizacionais por meio dos quais os planos sejam implementados; e, terceiro, no nível dos setores – setor público, sociedade civil e setor privado –, pendências mais amplas, referentes a governança, são endereçadas, como participação, prestação de contas, transparência, capacidade de resposta e papel do Estado, o que promove a emancipação nas dimensões sociais e políticas” (Brinkerhoff e Coston, 1999, p. 350).

O que muitas das considerações acerca da Gestão do Desenvolvimento apresentam em comum, além da adição da sociedade civil e do setor privado ao Estado como veículos de desenvolvimento, são três diferenças concernentes à Administração do Desenvolvimento. Em relação à primeira diferença, as citações acima de Brinkerhoff e Coston demonstram que a Gestão do Desenvolvimento incorpora mais elementos da Gestão do que a Administração do Desenvolvimento. Em segundo lugar, há nessa disciplina uma ênfase na utilização de abordagens da gestão participativa, assim como abordagens desenvolvidas especificamente para a AGD, e na utilização de sua linguagem sobre emancipação. Em terceiro lugar, ambas reconhecem que o desenvolvimento é contestado teórica e praticamente. Tal contestação é evidenciada pela faceta da “Gestão do Desenvolvimento como valores”, teorizada por Brinkerhoff e Coston e pelo argumento de Thomas (1996, p. 102), de que os objetivos do desenvolvimento, envolvendo transformação social, são “fortemente suscetíveis a conflitos de valor derivados de diferentes concepções de ‘progresso’ e desenvolvimento, assim como de divergências de interesses”.

Tanto Brinkerhoff e Coston quanto Thomas sugerem que a AGD assume um posicionamento particular, em favor dos empobrecidos e enfraquecidos. Brinkerhoff e Coston apresentam uma versão da Gestão do Desenvolvimento em que esse posicionamento aparece na prática, mesmo que não ocorra em todos os casos, como é sugerido por seu reconhecimento da existência de “tensões” na disciplina. Thomas é ainda mais cuidadoso, apresentando uma distinção entre Gestão “de” Desenvolvimento – a forma geral de Gestão dos “esforços deliberados para o progresso”, isto é, “as intervenções desenvolvimentistas” –, e a Gestão “para” o desenvolvimento, em que o desenvolvimento é visto “como orientado a uma transformação social progressiva” (Thomas, 2000, p. 46). Para esse autor, a Gestão do Desenvolvimento autêntica é a gestão progressiva para o desenvol-

vimento, mesmo declarando não haver certeza sobre como, e se, essa orientação progressiva se mantém na prática:

A maioria dos casos será ambígua, com conflitos de valores, contestações acerca da definição de desenvolvimento e lutas pelo poder. A Gestão do Desenvolvimento sempre será mais um ideal do que uma descrição da realidade (Thomas, 2000, p. 51).

Thomas atesta, corretamente, que o alinhamento da participação com uma agenda radical em favor dos empobrecidos leva a Gestão do Desenvolvimento para além das versões de emancipação mais populares dentro da gestão. Isso pode trazer esperança para aqueles que estiverem interessados em Gestão e, simultaneamente, estiverem aliados de seu contexto predominante, estudando-a de maneira crítica, em busca de formas de gestão “mais humanitárias” e que sejam “menos irracionais ou socialmente excludentes” (Grey e Fournier, 2000, p. 23). A AGD oferece técnicas de trabalho e mobilização para os empobrecidos e marginalizados que são desconhecidas pela Gestão e pela Gestão crítica. Nem Thomas, nem Brinkerhoff e Coston reconhecem haver na ortodoxia gerencial a capacidade de apropriação de idéias radicais (Alvesson e Willmott, 1996). Em AGD também não é reconhecido o postulado da Gestão crítica de que a participação e a emancipação são utilizadas nos ambientes de trabalho como formas de controle (Cooke, 1999), embora haja atualmente análises críticas ao desenvolvimento participativo (Cooke e Kothari, 2001). Em todos os casos, o argumento é de que a participação e a emancipação em nível micro – por exemplo, equipes de trabalho ou “comunidades” de indivíduos – podem sustentar desigualdades e explorações no nível macro, por meio de cooperação e de enfraquecimento de resistência.

## AGD NA PRÁTICA

Para a Gestão, as idéias de participação e emancipação estão associadas a uma propriedade coletiva psicológica por parte dos empregados em relação a políticas, processos e atividades com os quais a organização se compromete. Esse é o caso particular relacionado à Gestão da mudança (Schein, 1987). No entanto, essa propriedade psicológica não ocorre literalmente, nem exerce efeitos fora dos limites da maioria dos microníveis dos processos organizacionais; os objeti-

vos gerenciais mais amplos são sempre considerados imutáveis, e o desejo e as estratégias de alcance dessa “propriedade” são sempre impostos externamente, isto é, gerencialmente (Willmott, 1993).

### “Propriedade” no âmbito dos países

Uma distinção da AGD é a necessidade de que os países demonstrem “propriedade”. Isto é, há uma exigência do Primeiro Mundo de que suas intervenções no funcionamento das nações do Terceiro Mundo “pertencam” a essas nações. Assim como na Gestão, o desejo e as estratégias de propriedade são impostos gerencialmente, mas, neste caso, como meios de atendimento da faceta relacionada à “agenda de auxílio externo” existente em AGD (Cooke, 2003).

Isso é evidenciado pela grande importância atribuída pela disciplina ao Banco Mundial, às Estruturas Abrangentes de Desenvolvimento – *Comprehensive Development Frameworks*, EADs – e aos Papéis de Estratégias de Redução da Pobreza – *Poverty Reduction Strategy Papers*, Perps – implementados pelo Banco, importância compartilhada com o Fundo Monetário Internacional – FMI. Pertinentes para se diferenciar a Gestão do Desenvolvimento contemporânea são as afirmações do Banco Mundial de que todo o seu trabalho e, particularmente as EADs e os Perps, é realizado em nome dos empobrecidos ao redor do mundo. Seus *síntes* possuem os dizeres “um mundo livre da pobreza”, e seu propósito declarado é ajudar “países em desenvolvimento a combaterem a pobreza e a estabelecerem crescimento econômico estável, sustentável e igualitário” (World Bank, 2001a).

A intenção do Banco de que exista uma autoridade mundial nesse domínio é evidenciada pelo uso do termo “abrangentes” na nomenclatura das EADs, um aspecto que destaca o anseio do Banco Mundial para que haja uma estratégia de desenvolvimento única e suprema para os países do Terceiro Mundo, com a qual as agências de desenvolvimento das nações do Primeiro Mundo contribuam. Para as EADs, mitigar a pobreza é um objetivo fundamental, endereçado por meio dos Perps de cada país, que são iniciativas conjuntas do Banco Mundial e do FMI. Na implementação das EADs e dos Perps houve também uma incorporação massiva de idéias e práticas da Gestão. As EADs e os Perps mostram, assim, como a AGD – ao incorporar as quatro facetas teorizadas por Brinkerhoff e Coston, ao lado de uma Gestão “para” o desenvolvimento aparentemente favorável aos empobrecidos de acordo com a abordagem de Thomas (contendo

seus três componentes) – é praticada pela agência de desenvolvimento mais poderosa do mundo (George e Sabelli, 1994).

Outro aspecto da abrangência das EADs é aquele em que “abrangente” significa “absoluto”, e o papel central da propriedade é declarado pelo Banco da seguinte forma:

As EADs sugerem uma abordagem holística e de longo prazo para o desenvolvimento, reconhecendo a importância dos fundamentos macroeconômicos, atribuindo, no entanto, pesos equivalentes aos alicerces institucionais e estruturais de uma economia de mercado robusta. Evidenciam fortes parcerias entre governos, doadores, sociedade civil, setor privado e outros agentes do desenvolvimento. Talvez o mais importante seja o papel de condutores desempenhado pelos países que ‘detêm’ e dirigem suas agendas de desenvolvimento ao lado do Banco e de outros parceiros (World Bank, 2001b).

Durante a elaboração deste trabalho, 46 países estavam envolvidos em processos de EADs e Perps (CDF Secretariat, 2001). A sustentação oficial vigente era de que um Perp tratava-se de:

Um instrumento operacional que pudesse ser o resultado de uma EAD ou de processos baseados nos princípios das EADs. O intento dos Perps é a integração das estratégias de redução de pobreza dos países por meio de modelos macroeconômicos de crescimento coerentes e a tradução dessas estratégias em planos de ação com prazos determinados (World Bank, 2000, p. 32).

Mais uma vez, a “propriedade” é necessária. O FMI declara que:

A propriedade dos países em uma estratégia de redução de pobreza é absoluta. A participação da sociedade civil em bases amplas na adoção e na monitoração de estratégias de redução da pobreza, ajustadas às circunstâncias dos países, aumentará a sustentação de suas implementações (IDA /IMF, 1999b, p. 6).

Há muito mais informações publicadas, disponíveis na Grã-Bretanha, sobre a relação entre os Perps e as EADs. Como Paul Cammack (2002) aponta, uma EAD requer uma especificação detalhada das políticas do governo ao qual será dado eventual auxílio do Banco Mundial ou do FMI, o que inclui alguma suavização das dívidas existentes. Cammack cita Wolfensohn (1999, p.

24) sobre o fato de que as EADs estão baseadas em uma matriz – Quadro 1 – que “será um instrumento sumário de gestão”, sendo incluídas em cada um de seus tópicos “informações sobre o posicionamento dos países em termos de realização e do que pretendem realizar”, seguidas por “uma estratégia de implementação e por um cronograma”. A matriz será acompanhada por “uma lista mais detalhada de projetos realizados, em andamento e planejados, por uma lista das instituições provedoras de auxílios e por uma descrição detalhada dos projetos planejados comprometidos com determinados resultados”.

Isso está muito próximo de uma descrição padronizada de um plano de negócios estratégico. No entanto, como os tópicos da matriz deixam claro, o que está sendo gerenciado não é uma organização profissional, mas uma nação, da qual se exige que priorize e classifique suas atividades de acordo com a matriz do Banco Mundial. Ao conquistar propriedade para as EADs, o Banco alia as duras mudanças sistêmicas incorporadas por sua matriz a uma transformação “cultural” mais suave – replicando, por exemplo, a abordagem de cultura organizacional de Saithe (1985). Portanto, fundamentalmente, a sustentação das EADs pede uma transformação da cultura interna e das mentalidades existentes, o que é evidenciado nos países-pilotos em que esse fenômeno começa a aparecer (World Bank, 2001d).

### A Gestão Culturalista das nações

O próprio Banco Mundial gera exemplos de como a mudança cultural deve ser realizada, como pode ser visto no Quadro 2 (World Bank, 2000, p. 37). Os títu-

los de cada coluna – liderança, ambiente organizacional, abordagem do aprendizado e linguagem “culturalista”, no sentido descrito por Kunda (1992) – são provenientes da Gestão, mas aplicados aos países. Os nomes na primeira coluna representam nações e não escritórios regionais de uma organização transnacional.

O aprendizado na prática também é reconhecido por meio de declarações de que as pessoas aprendem mais por meio do uso de uma abordagem do tipo “mãos à obra” do que em um ambiente tradicional de sala de aula. Para o Banco, isso contribui com o foco sobre a necessidade da entrega de resultados em tempo real apresentada pelos países. De acordo com o diretor do Banco Mundial para a Bolívia, o aprendizado na prática foi essencial para a realização de discussões efetivas com os *stakeholders*. Nunca havia visto algo assim no Banco antes – em que se entra no processo de discussão havendo tantas perspectivas simultâneas e que resulte em ação no final do processo. E não houve uma decisão unilateral, pois todos estiveram envolvidos (World Bank, 2001d).

Há uma insinuação de que anteriormente, quando as decisões eram unilaterais, havia carência de legitimidade. Uma proporção substancial da dívida utilizada para alavancar os Perps é, certamente, aquela acumulada por meio de empréstimos questionáveis do Primeiro Mundo. Muitos desses empréstimos foram realizados sem o devido zelo por bancos privados do Primeiro Mundo para empresas privadas do Terceiro Mundo, sendo, subseqüentemente, transformados em dívidas públicas dos governos do Terceiro Mundo.

Quadro 1 - Matriz do modelo de desenvolvimento abrangente.

MATRIZ	ESTRUTURAL / INSTITUCIONAL	SOCIAL / HUMANO	FÍSICO / RURAL / URBANO	MACROECONÔMICO / FINANCEIRO
Governo				
Setor Privado				
ONGs e Organizações da Sociedade Civil				
Parceiros Bilaterais				
Parceiros das Nações Unidas (ONU)				
Bancos Regionais de Desenvolvimento				
Banco Mundial				
FMI				
União Européia				

Outros empréstimos foram feitos para regimes ditatoriais como, por exemplo, para o sul-vietnamita Thieu, para Smith no Zimbábue, para Mobutu no Congo, para o regime do Apartheid sul-africano, e para a ditadura militar brasileira (Chossudovsky, 1997; Ransom, 1999; Hanlon, 1999). Os problemas da estratégia de aprendizado na prática das EADs e dos Perps adotados pelos Programas de Ajustes Estruturais – PAEs –, conhe-

cidos como programas austeros, anteriores a 1999, também foram atribuídos pelo Banco Mundial à ausência de propriedade, mais do que à aspereza social das reformas que foram requisitadas, tais como as remoções de subsídios aos bens e serviços essenciais; as privatizações; as reengenharias de processos – *downsizing*; e as adoções de taxas que provocaram efeitos danosos a empobrecidos, mulheres, crianças, inválidos e idosos

Quadro 2 - Mudanças na forma de trabalho do Banco Mundial.

Exemplos da forma do Banco Mundial trabalhar com países-pilotos que facilitam a incorporação de princípios do EAD (mostra-se um país por região)			
PAÍSES	COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA (PAPÉIS, HABILIDADES E ATITUDES)	AMBIENTE ORGANIZACIONAL (ESTRUTURA, PROCESSOS E CULTURA)	ABORDAGEM DO APRENDIZADO (APRENDIZAGEM, CONTEXTO, CONTEÚDO E PROCESSO)
Bolívia	Equipes de emancipação, incluindo a Estratégia de Assistência aos Países, o quadro de profissionais e a infusão de paixão, inspiraram um grau de esforço maior e modelaram relações internas e externas mais comprometidas	A descentralização da tomada de decisões facilitou a receptividade de oportunidades emergentes	A utilização de uma abordagem de aprendizado orientada para resultados e decisões promoveu uma cultura de trabalho orientada para resultados e decisões junto ao governo
Gana	A priorização dada à experiência e às capacidades nacionais encorajou o governo a assumir um papel de liderança mais forte	A construção de uma cultura de respeito e confiança mútuos deu ao governo a oportunidade de apresentar sua estratégia de longo prazo para o país diretamente ao Conselho	A construção a partir das lições aprendidas na Bolívia e a aplicação da abordagem de aprendizado na prática aceleraram o processo de aprendizagem conjunta
Marrocos	A Adaptação das nossas Estratégias de Assistência ao País à sua dinâmica e ao ritmo do processo nacional de desenvolvimento melhorou o relacionamento entre o governo e o Banco	O desenvolvimento de práticas de trabalho intersetorial proporcionou a movimentação para uma abordagem mais holística	A facilitação da retirada da equipe do país pelos peritos no processo melhorou as habilidades e a efetividade da equipe
Romênia	A inovação e o trabalho em um contexto mais amplo junto ao governo está ajudando a criar uma rede de mudanças no país e a abrir um diálogo entre o governo e o setor privado e outros membros da sociedade civil	A alavancagem da estrutura de matriz facilitou a formação de equipes intersetoriais, com ganhos para o Banco e para o governo	A alavancagem das competências em processos de mudança externa em direção a uma experiência conjunta de aprendizado sustentou um diálogo nacional vigoroso, incluindo a sociedade civil
Vietnã	A execução de um papel formador de redes e o compartilhamento da liderança facilitou sinergias entre os parceiros de desenvolvimento	Uma modelagem cultural e processual de trabalho mais aberta e transparente encorajou o governo a adotar uma abordagem mais aberta e inclusiva em relação à sociedade civil e ao setor privado	O compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem conjunta sustentaram a institucionalização de minirreuniões bienais, aproximando os <i>stakeholders</i> internos e externos

(Cornia *et al.*, 1987; Bernstein, 1990; Elson, 1991).

Prestações de contas e soluções para as práticas nocivas realizadas no passado pelo Banco Mundial e pelo FMI não são pendências endereçadas pelos processos de aprendizado aparentemente participativos, transformadores de mentalidades e engendrados em propriedade do Banco. Isso não é surpreendente, dado o controle que o Banco exerce sobre tais processos. Nenhuma contradição é reconhecida nas solicitações de participação e propriedade dos Perps e na prescrição inicial de “fatores que os governos podem desejar levar em consideração ao desenharem seus processos participativos” (IDA /IMF, 1999b, p. 12). Isso, por sua vez, desenvolveu-se por meio de centenas de páginas de análises e de recomendações sobre a condução da participação nos Perps, que podem ser acessadas no site do Banco Mundial, incluindo um relatório de 69 páginas escrito por Brinkerhoff e Goldsmith (2001) intitulado *Macroeconomic Policy, PRSPs and Participation* – Política Macroeconômica, Perps e Participação.

Entretanto, não há qualquer renúncia por parte do Banco Mundial ao entendimento de que “as principais instituições multilaterais – incluindo o Banco e o Fundo – devam estar disponíveis para apoiar os processos, assim como os outros doadores” (IDA /IMF, 1999b, p. 13). Esse “apoio” é extensivo. De acordo com o mesmo documento, “as equipes do Banco e do FMI precisarão cooperar em proximidade e procurar apresentar às autoridades uma visão global coerente, focada em suas áreas de competências tradicionais” (IDA /IMF, 1999b, p. 13). Para o quadro de profissionais do FMI:

Isso incluiria políticas macroeconômicas prudentes; reformas estruturais em áreas relacionadas, como taxas de câmbio e políticas envolvendo tarifas; e pendências relacionadas a gerenciamento fiscal, execução orçamentária, transparência fiscal e administração alfandegária e de taxas. Os profissionais do Banco conduzirão o aconselhamento às autoridades sobre o desenho de estratégias de redução da pobreza sobre o desenho de estratégias setoriais, sobre as reformas que assegurem instituições mais eficientes e responsivas, e sobre a provisão de redes de segurança sociais; e a ajuda às autoridades para custearem os gastos prioritários de redução da pobreza por meio de revisões de gastos públicos e similares, e outras reformas estruturais como privatizações e reformas de regulamentação. Muitas áreas de atuação precisarão ser compartilhadas pelas duas equipes como, por exemplo, o estabelecimento de um ambiente de condução ao crescimento do setor privado, à

liberalização do comércio e ao desenvolvimento do setor financeiro (IDA /IMF, 1999b, p. 13-4).

Uma revisão do Movimento Mundial pelo Desenvolvimento – MMD – sobre Perps e Perps Temporários, ou seja, T-Perps, de 16 países demonstra a ausência de propriedade e de participação referentes a processos e a conteúdos (Marshall e Woodroffe, 2001). Em geral, os sindicatos têm sido excluídos da participação. As negociações sobre Perps têm sido conduzidas entre o Banco Mundial e membros oficiais dos governos de forma privada, havendo evidências de que os últimos têm tentado identificar as aspirações não divulgadas do Banco, com o intuito de suavizar suas dívidas.

A revisão do MMD identifica a compilação de um Perp como um processo intensivamente político, provendo exemplos de manipulação de processos de consulta por parte dos governos e das oposições, e da exclusão das organizações da sociedade civil. Em concordância com o Banco estão aqueles que são eleitos, mas que apresentam pouco envolvimento fora do governo. Tanto em processos de EADs quanto de Perps, “os parlamentos permanecem predominantemente fora do debate” (CDF Secretariat, 2001, p. 4). A existência, entretanto, de divergências entre a conduta prática e a recomendada no que se refere à participação e emancipação é apenas uma parte do caso. As EADs e os Perps têm sido gerados e implantados, de forma que as orgulhosas declarações do Banco sobre aprendizado na prática, formação de equipes e comportamentos transformadores de lideranças parecem ter tido algum efeito. Isso pode ter ocorrido por cooptação e por conversão ideológica de elites políticas e tecnocráticas, alcançadas por meio de processos participativos de transformação cultural (Cooke, 1999; 2001), ou pela articulação forçada de sua rendição ao poder do Banco Mundial e do FMI. Bond (2000) utiliza o caso envolvendo a África do Sul e o Banco Mundial como um exemplo geral, e Marshall e Woodroffe (2001) fornecem evidências do caso. Em ambas abordagens, o resultado é um conjunto muito homogêneo de produtos dos Perps, que contradizem as declarações feitas sobre participação. Marshall e Woodroffe (2001, p. 4) atestam que “a consistência das políticas desenvolvidas é, notoriamente, resultante de diferentes histórias, características e processos ensaiados pelos países analisados”.

### Resultados neoliberais consistentes

A tabulação dos componentes dos Perps e T-Perps de nações específicas realizada por Marshall e Woodroffe



demonstra que cada um contribui com um pacote de reformas neoliberais, assumindo que o crescimento econômico leva à redução da pobreza, mesmo que a lógica dessa sustentação questionável nunca seja explicada ou justificada. Todas as políticas macroeconômicas propostas para os 16 países são baseadas em desenvolvimento do setor privado, liberalização, privatização, e em “crescimento econômico, estabilidade macroeconômica, e políticas monetária, fiscal e orçamentária prudentes” (Marshall e Woodroffe, 2001, p. 14). Essas políticas incluem a remoção de controles de preços – como, por exemplo, de combustíveis, algodão, petróleo, transportes, eletricidade, água, telecomunicações, produtos agrícolas –, de barreiras comerciais e de tarifas, e a promoção do comércio exterior e de investimentos diretos. As principais políticas de privatização incluem telecomunicações, portos, energia, ferrovias, correios, empresas públicas e a transformação do setor privado na força motriz do crescimento (Marshall e Woodroffe, 2001, p. 14). A política social dos Perps é elaborada sobre o ideal de recuperação dos custos, em que os usuários diretos de serviços como educação, saúde e água limpa devem pagar pelo serviço nos pontos de entrega, e que o setor privado deve entregar tais serviços. Essa é a uma evidência detalhada e condicional de que as taxas cobradas excluem os empobrecidos do recebimento de serviços essenciais.

Simultaneamente, há nos Perps e T-Perps ausência de políticas comuns que ajudem os empobrecidos diretamente. A reforma agrária, nos poucos locais cogitados, não é pensada como uma forma de redistribuição. As leis trabalhistas, em termos de salário mínimo, segurança no trabalho e legislação, são pouco mencionadas, exceto quando relacionadas ao papel do Estado na desregulamentação. Nenhuma estratégia menciona os direitos da criança e do adolescente, e nenhum outro grupo vulnerável recebe atenção (Marshall e Woodroffe, 2001, p. 22). A redistribuição de renda também não é contemplada, apesar do próprio reconhecimento do Banco Mundial de que “quanto maiores as melhorias em relação à desigualdade de renda através do tempo, maior o impacto do crescimento na redução da pobreza” (World Bank, 1996, p. 46). Marshall e Woodroffe seguem comentando detalhadamente as prováveis conseqüências negativas para os empobrecidos, não apenas em virtude da cobrança de taxas, mas também por outros detalhes das políticas dos Perps. Essas conseqüências ocorrem porque, em contraste com as declarações de aprendizagem organizacional – ou talvez institucional – “inovadora”

por parte do Banco, as políticas de Perps assemelham-se àquelas dos PAEs. Se houver alguma diferença, está no fato de que os Perps estenderam os limites da privatização – aos serviços essenciais do setor público – em relação aos PAEs, e no fato de que as economias nacionais estão deliberadamente mais expostas aos mercados do que no caso anterior.

Direcionando a análise aos EADs, Cammack (2002) foca a “dura” dimensão da matriz das EADs isoladamente, mas, apesar dessa diferença metodológica e de uma posição filosófica e política marxista clássica não compartilhada pelo MMD, sua análise sobre as EADs compara-se à análise do MMD sobre os Perps: a retórica acerca da propriedade e das práticas gerenciais de participação condicional esconde e favorece uma agenda neoliberal. Para Cammack (2002, p. 50):

As EADs são absolutamente rígidas em relação ao conjunto de disciplinas macroeconômicas fundamentais que impõem. Elas prescrevem nos cabeçalhos dessas disciplinas uma série de políticas econômicas e sociais inigualáveis em termos de escopo, profundidade e intensidades intervencionistas, que os representam em assuntos de Estados supostamente soberanos. Apresentadas como veículos de incorporação de políticas sociais e estruturais às agendas anteriormente dominadas por políticas macroeconômicas puras, são de fato meios de modelagem das políticas sociais e estruturais, de tal forma que podem reforçar e estender a disciplina macroeconômica, subordinando-a aos imperativos da acumulação capitalista.

Cammack (2002, p. 50) continua resumindo os planos do Banco Mundial e do FMI para a extensão do modelo de EADs e Perps nos países de renda intermediária, concluindo que esse modelo ainda deve ser “observado e testado nos países mais endividados, antes de ser estendido aos demais clientes do Banco Mundial e do FMI, como meios generalizados de intervenção nas políticas econômica e social e na governança política”. Para o autor, o Banco, por meio de iniciativas como a matriz de EADs e Perps, tem se tornado “a mãe de todos os governos”. Ao agir dessa forma, parece administrar por meio da “mãe de todos os tipos de Gestão”.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

As seções precedentes apresentaram conceitualmente e na prática a natureza da similaridade e da diferença

entre AGD e Gestão. Elas demonstraram como essa mistura paradoxal resulta em uma versão de Gestão que absorve e aplica as idéias da Gestão da transformação organizacional, versão esta que não busca transformar as organizações, mas as nações do Terceiro Mundo, com o intuito de estabelecer uma ordem político-econômica neoliberal específica. A afirmação pode parecer ampla, porém é precisa. Em relação a isso, duas críticas podem ser antecipadas.

### **Críticas antecipadas**

Em primeiro lugar, se o Banco Mundial for tomado como um estudo de caso de AGD, tem-se o questionamento comum acerca de seu potencial para a generalização. O Banco não é a única instituição por meio da qual a AGD é operacionalizada, e as demais instituições podem promover a execução de AGD em diferentes processos e resultados. Não há, entretanto, instituições de significância comparável ao Banco Mundial. Além disso, a política do Banco de subcontratação e de terceirização da subcontratação de sua força de trabalho, diretamente e por meio de outros doadores, mostra que agências aparentemente independentes são atraídas para dentro da esfera de influência do Banco. O Banco Mundial também não seria selecionado como um estudo de caso representativo, se não fosse dotado do poder derivado de seu *status*.

Isso nos leva a uma segunda crítica: aceitar o Banco Mundial como um centro de poder global seria reforçar esse poder. A posição política do Banco Mundial não está tão longe da possibilidade de ser desafiada quanto é sugerido pela seção anterior. Há também divergências e debates dentro do próprio Banco (Kanbur, 2001; Wade 2001). As agendas do Banco são desafiadas e negociadas pelos governos do Primeiro Mundo e pelas organizações das sociedades civis. Alguns Estados do Terceiro Mundo, que não se tratam de entidades homogêneas – então, o termo “elites dominantes” pode ser mais correto – também vêm subvertendo as agendas do Banco (Storey, 2001). De acordo com as próprias considerações do Banco Mundial, a implementação das EADs e dos Perps não têm sido conduzida de forma suave. Por exemplo, novos governos nacionais não têm aceitado honrar automaticamente os compromissos assumidos por seus antecessores em relação às EADs e aos Perps. A resposta do Banco é a inclusão de partidos de oposição em seus processos participativos, assumindo de forma unitarista que o consenso é possível e natural (CDF Secretariat, 2001). Uma análise foucaultiana realizada por Kothari (2001)

sobre a dinâmica do poder no desenvolvimento participativo aponta para microconsiderações e manifestações, assim como para operações nacionais e institucionais e para oportunidades de subversão implícitas.

Em face de todos os argumentos, aceita-se que esse terreno seja questionado, mesmo que ainda se trate do terreno de escolha do Banco. Enfim, os resultados dos processos das EADs e dos Perps representam muito do que o Banco gostaria que representassem; ou, se reconhecemos como ocorre o debate dentro do Banco, representam muito do que os vitoriosos neoliberais do Banco posicionados contra a redistribuição gostariam que representassem (Kanbur, 2001; Wade, 2001). Os processos participativos podem abrir algum espaço para a resistência e remodelagem estratégica do Banco mas, ao mesmo tempo, o desequilíbrio das relações de poder implica que isso ocorra somente dentro dos limites do Primeiro Mundo, o que exclui as opções genuínas de emancipação. Uma delas seria uma suavização incondicional das dívidas, pois muitas nações ainda estão pagando grandes proporções de seus Produtos Internos Brutos – PIBs – aos credores do Primeiro Mundo. Esse fato está sendo aproveitado pelo Banco para alavancar práticas de gestão que substituam os governos e as políticas que resultem em transformações políticas neoliberais.

### **Gestão internacional, AGD e “Gestão”**

Para a AGD, o desejo explícito e ativo de intervir em favor dos empobrecidos não impediu que suas intervenções sustentadas apresentassem o efeito oposto. O comprometimento com a participação e com a emancipação não evitou, mas facilitou, a ocorrência desses efeitos opostos. A salvação da AGD pode começar, portanto, pela estipulação de contestações às versões de desenvolvimento com as quais irá ou não se comprometer. Em segundo lugar, o potencial para manipulação e para cooptação, existente na “participação” e na “emancipação”, observado nos estudos críticos da Gestão, deve ser reconhecido e pode formar a base de um movimento de formação de uma Gestão Crítica do Desenvolvimento.

### **Gestão Crítica e Desenvolvimento**

Ao apresentar a Gestão mais como um instrumento político do que tecnocrático, este artigo pode ser incorporado aos Estudos Críticos da Administração – ECA. A discussão de Alvesson e Willmott (1996) sobre ECA oferece à AGD um posicionamento crítico em pelo menos dois casos. Primeiro, em relação a um as-

pecto específico de AGD, é apresentada uma versão de aprendizado na prática, o aprendizado crítico na prática, que está além da versão utilizada pelo Banco Mundial. O aprendizado crítico na prática propõe que os aprendizes confrontem fenômenos políticos e sociais apontados como “dados”. Mais profunda, talvez, seja sua proposição de uma versão de Gestão fundamentada na teoria crítica, que explora as oportunidades de uma Gestão genuína da emancipação, vista não com “um presente a ser dado” por meio da emancipação gerencial, mas como um processo social existencialmente doloroso de confronto e superação de restrições e psicologicamente desnecessário. Mas nenhuma dessas proposições deixa de ser problemática.

De forma bastante pertinente, a idéia de AGD crítica assume a idéia de que o desenvolvimento por si só deve ser preservado. Assim como os ECA atuam na Gestão, há uma série de críticas que identificam o paradigma do desenvolvimento como problemático sob os pontos de vista prático e intelectual, quando não falido (e.g., Escobar, 1995b; Crush, 1995; Rahnema e Bawtree, 1997; Williams, 2000). O paradigma do desenvolvimento e seu discurso são vistos como um corpo entrelaçado por conhecimento e prática, que permite o gerenciamento, em seu sentido mais abrangente, do Terceiro Mundo. Paradigma ou discurso, a idéia de desenvolvimento fornece uma lógica falsa e a legitimação de processos, como o infligir de dívidas e de ajustes estruturais. Ironicamente, essas análises esboçam muitas das teorias sociais encontradas em ECA. Por exemplo, Ferguson (1990) descreve a operação das agências de desenvolvimento organizacional como uma tecnocrática “máquina antipolíticas”. Ele aponta que:

Ao reduzir a pobreza a um problema técnico, de forma descomprometida, e ao prometer soluções técnicas aos sofrimentos dos enfraquecidos e oprimidos, a problemática hegemônica do ‘desenvolvimento’ torna-se o principal meio de despolitização da questão da pobreza (Ferguson, 1990, p. 256).

As considerações críticas da Gestão e do Desenvolvimento raramente se encontram. Vê-se em Banerjee (2000) uma exceção, dada pela utilização de teorias pós-desenvolvimentistas e pós-colonialistas para criticar a tendência pós-modernista vigente em ECA. Em concordância com Radhakrishnan (1994), Banerjee foca o eurocentrismo no pós-modernismo, evidenciado por afirmações acerca da universalidade global de

sua ontologia e de sua epistemologia, e as consequências excludentes daqueles que lutam em nome de uma modernização autoproclamada no Terceiro Mundo.

A outra exceção encontra-se em Parker (2002). O autor está nos limites dos ECA, buscando desafiar a hegemonia da Gestão. Como ele mesmo reconhece, esse limite é mal definido e contestado. O que Parker enxerga é a falta de engajamento: parte de sua crítica direciona-se a falhas de conexão do ECA, tanto em suas teorizações quanto em suas práticas, a elaborações e protestos anticorporativos, e à oposição ao Banco Mundial, ao FMI e à Organização Mundial do Comércio–OMC. Também reconhece que essas entidades contribuíram para o empobrecimento do Terceiro Mundo e institucionalizaram uma relação de dependência neocolonial. Este artigo certamente apóia a visão de Parker sobre a existência de uma classe gerencial global emergente, que vêm espalhando com zelo missionário a mensagem de que “o mercado agora é rei e a Gestão é sua representante na Terra” (Parker, 2002, p. 184). Mas, ao mesmo tempo, sugere-se que a falta de engajamento em ECA é a maior problemática, dada a extensão com que o Banco Mundial está utilizando a Gestão, ou seja, o objeto de crítica do ECA.

O fato de que partes do mundo são vistas como carentes de modernização e de que as intervenções modernizadoras propriamente ditas são teorizadas e realizadas é amplamente ignorado pelo ECA. Essa observação não foi adicionada para que se aceite a classificação “carente de modernização – ou pré-moderna/moderna/pós-moderna”. Em vez disso, foi adicionada para reconhecer sua existência explícita ou implícita: no trabalho das agências de desenvolvimento; nas separações e ligações entre AGD e Gestão; na construção dessa última; e em sua crítica presente em ECA. Este artigo demonstrou que a falha em identificar tal classificação, combinada ao enfoque amplamente exclusivo da organização como unidade de análise, significa que o papel da Gestão – conforme apropriado pela AGD e exemplificado pelo aprendizado na prática – e do Gerenciamento em seu sentido mais amplo é inadequado. Uma vez reconhecido o comprometimento da Gestão com, e por meio das, instituições públicas internacionais, as nações do Terceiro Mundo poderão ser, de forma adequada, reavaliadas como mais do que imitações do setor privado promovidas pelo setor público ou como sintomas da extensão do mercado. Este artigo também demonstra a existência de cumplicidade em relação a um projeto global para criação de condições institucionais que permitam o avan-

ço dessa extensão do mercado. Ao contar com tal cum-  
plicidade, o projeto dispõe de um leque maior de oportu-  
nidades, como as práticas gerenciais do Banco Mun-  
dial demonstram.

Ausente em qualquer análise a respeito da Gestão,  
está o reconhecimento de seu papel modernizador es-  
pecífico como agente de mudança global e institu-  
cional – mais do que organizacional. A mudança tem  
sido, em última instância, vista como um agente em  
favor das causas de um império desnacionalizado  
(Hardt e Negri, 2000), de um capital desnacionaliza-  
do (Cammack, 2002), ou de interesses de negócios  
norte-americanos (Govan, 2000). Este artigo sugere,  
de alguma forma, a necessidade de extensão das aná-  
lises a respeito da Gestão à consideração de seu papel  
intervencionista na economia política internacional ou,  
como alguns diriam, global. Até que isso aconteça,  
todas as críticas, nos domínios do ECA, e as propostas  
de emancipação serão apenas parciais, focando primei-  
ramente os microníveis organizacionais e suborganiza-  
cionais de análise, como fazem atualmente. Novamente,  
há uma concordância com Parker; mas há também uma  
divergência em relação às organizações. Parker (2002, p.  
182) coloca-se “Contra a Gestão” – *Against Management*,  
título de seu livro –, mas “em favor da organização” – *for  
organization*, nome do último capítulo.

Voltando ao início deste artigo, vemos que a orga-  
nização é privilegiada como a categoria mais impor-  
tante das atividades e dos arranjos sociais que são idea-  
lizados de acordo com elas. Esses arranjos podem ser  
compreendidos de uma forma mais clara, se conside-  
rarmos, por exemplo, que as instituições, as nações  
ou as sociedades são ignoradas. Esse tem sido o resul-  
tado da Gestão do Terceiro Mundo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Making sense of management*. London: Sage, 1996.
- BANERJEE, S. B. Whose land is it anyway? National interest, indigenous stakeholders and colonial discourses. *Organization and Environment*, v. 13, n. 1, p. 3-38, 2000.
- BERNSTEIN, H. Agricultural “modernisation” and the era of structural adjustment: observations on sub-Saharan Africa. *Journal of Peasant Studies*, v. 18, n. 1, p. 3-35, 1990.
- BLUNT, P.; MERRICK, J.; RICHARDS, D. *Managing organizations in Africa*. Berlin: De Gruyter, 1992.
- BOND, P. *Elite transition: from apartheid to neoliberalism in South Africa*. Scottsville: University of Natal, 2000.
- BRINKERHOFF, D.; COSTON, J. International development management in a globalized world. *Public Administration Review*, v. 59, n. 4, p. 346-61, 1999.
- BRINKERHOFF, D. Democratic governance and sectoral policy reform: tracing linkages and exploring synergies. *World Development*, v. 28, n. 4, p. 601-16, 2000.
- BRINKERHOFF, D.; GOLDSMITH, A. *Macroeconomic policy, PRPS and participation, action learning program on participatory processes for poverty reduction strategies*. Washington: World Bank, 2001. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/participation/web/webfiles/macrosynthesis.htm>>. Acesso em: 20 Nov. 2001.
- BRETTON WOODS PROJECT. *Background to the issues*. Disponível em: <<http://www.brettonwoodsproject.org/about/background.htm>>. Acesso em: 2 Out. 2001.
- CAMMACK, P. The mother of all governments: the World Bank’s matrix for global governance. In: Wilkinson, R. e Hughes, S. (Eds.). *Global governance: critical perspectives*. London: Routledge, 2002. p. 36-53.
- CDF Secretariat. *Comprehensive development framework: meeting the promise? Early experience and emerging issues*, Sept. 17. Washington DC: World Bank, 2001.
- CDSC. *Development studies in Britain. A select course guide 1999 /2000*. Manchester: Conference of Directors of Special Courses, 2000.
- CHANDLER, A. *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Belknap, 1977.
- CHAMBERS, R. *Whose reality counts? Putting the first last*. London: IT, 1997.
- CHOSSUDOVSKY, M. *The globalization of poverty*. Penang: Third World Network, 1997.
- CLEGG, S. *Modern organizations*. London: Sage, 1990.
- COOKE, B. The deceptive illusion of multi-paradigm development practice. *Public Administration and Development*, v. 17, n. 5, p. 479-86, 1997.
- COOKE, B. The theory of institutional and organization development. *IDPM Discussion Paper 52*, IDPM, University of Manchester, 1998.
- COOKE, B. Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. *Organization*, v. 6, n. 1, p. 81-105, 1999.
- COOKE, B. *From colonial administration to development management*. Paper presented at US Academy of Management, Washington, Aug. 2001a.
- COOKE, B. The social psychological limits of participation. In: Cooke, B. e Kothari, U. (Eds.). *Participation: the new tyranny?* London: Zed Books, 2001b.

- COOKE, B. A new continuity with colonial administration: participation in development management. *Third World Quarterly*, v. 24, n. 1, 2003.
- COOKE, B.; KOTHARI, U. The case for participation as tyranny. In: Cooke, B. e Kothari, U. (Eds.). *Participation: the new tyranny?* London: Zed Books, 2001.
- CORNIA, G. A.; JOLLY, R.; STEWART, F. (Eds.). *Adjustment with a human face volume 1: protecting the vulnerable and promoting growth*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- COWEN, M. P.; SHENTON, R. W. *Doctrines of development*. London: Routledge, 1996.
- CRUSH, J. (Ed.). *Power of development*. London: Routledge, 1995.
- DENNY, C.; ELLIOTT, L. Hand to mouth in the clinics the west forgot. *The Guardian*, p. 29, April 18 2000.
- EADES, D. (Ed.). *Development and management*. Oxford: Oxfam, 2000.
- ELSON, D. From survival strategies to transformational strategies: women's needs and structural adjustment. In: BENERIA, L.; FELDMAN, S. (Eds.). *Economic crises, household strategies and women's work*. Boulder Col: Westview, 1991.
- ESCOBAR, A. Living in Cyberia. *Organization*, v. 2, n. 3/4, p. 533-7, 1995a.
- ESCOBAR, A. Imagining a post-development era. In: Crush, J. (Ed.). *Power of development*. London: Routledge, 1995b.
- ESMAN, M. *Managerial dimensions of development, perspectives and strategies*. West Hartford: Kumarian, 1991.
- EYBEN, R. Development and anthropology: a view from inside the agency. *Critique of Anthropology*, v. 20, n. 1, p. 7-14, 2000.
- FERGUSON, A. Bridge identity politics: an integrative feminist ethics of international development. *Organization*, v. 3, n. 4, p. 571-87, 1996.
- FERGUSON, J. *The anti-politics machine: 'development' depoliticization and bureaucratic state power in Lesotho*. Cambridge: Cambridge University, 1990.
- FOTOPOULOS, T. The myth of postmodernity. *Democracy and Nature*, v. 7, n. 1, p. 27-76, 2001.
- GERGEN, K. Global organization: from imperialism to ethical vision. *Organization*, v. 2, n. 2/4, p. 519-32, 1995.
- GOVAN, P. *The global gamble: Washington's Faustian bid for world dominance*. London: Verso, 2000.
- GREY, C. We are all managers now; we always were: on the development and demise of management. *Journal of Management Studies*, v. 36, n. 5, p. 561-85, 1999.
- GREY, C.; FOURNIER, V. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, v. 53, n. 1, p. 7-32, 2000.
- GEORGE, S.; SABELLI, F. *Faith and credit: the world bank's secular empire*. London: Penguin, 1994.
- HANLON, J. Take the hit. *New Internationalist*, n. 212, p. 1-4, May 1999.
- HARDT, M.; NEGRI, A. *Empire*. Cambridge: Harvard, 2000.
- HIRSCHMANN, D. Development management versus Third World bureaucracies: a brief history of conflicting interests. *Development and Change*, n. 30, p. 287-305, 1999.
- HOLVINO, E. Reading organization development from the margins: the outsider within. *Organization*, v. 3, n. 4, p. 520-33, 1996.
- INTERNATIONAL Development Association /International Monetary Fund. *Heavily indebted poor countries initiative – strengthening the link between debt relief and poverty reduction*. Mimeo. 26 Ago. 1999a.
- INTERNATIONAL Development Association /International Monetary Fund. *Poverty Reduction Strategy Papers – Operational Issues*. Mimeo. 10 Dez. 1999b.
- KANBUR, R. Economic policy, distribution and poverty: the nature of disagreements. *World Development*, v. 29, n. 6, p. 1.083-94, 2001.
- KIGGUNDU, M. *Managing organizations in developing countries: an operational and strategic approach*. Hartford: Kumarian, 1989.
- KUNDA, G. *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University, 1992.
- LUKE, D. Trends in development administration: the continuing challenge to the efficacy of the post-colonial state in the Third World. *Public Administration and Development*, v. 6, n. 1, p. 73-85, 1986.
- MARSHALL, A.; WOODROFFE, J. *Policies to roll back the state and privatize? Poverty reduction strategy papers investigated*. London: World Development Movement, 2001.
- MAX, J. *The development of local government in Tanzania*. Dar es Salaam: Educational Publishers and Distributors, 1990.
- MORGAN, O. New role for the UN: McKinsey for the developing nations. *The Observer*, Business Section, p. 5, 27 Feb. 2000.
- PARKER, M. *Against management*. Oxford: Polity, 2002.
- RAHNEMA, M.; BAWTREE, V. *The post-development reader*. London: Zed Books, 1997.
- RANSOM, D. The dictatorship of debt. *New Internationalist*, n. 212, p. 1-4, May 1999.

## BILL COOKE

RIGGS, F. Introduction. In: RIGGS, F. (ed.). *Frontiers of development administration*. Durham: Duke University Press, 1997.

SAITHE, V. How to decipher and change corporate culture. In: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. G. (eds.). *Gaining control of corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SCHAFFER, B. *The administrative factor*. London: Frank Cass, 1973.

SCHEIN, E. H. *Process consultation volume 2: lessons for consultants and managers*. Reading: Addison Wesley, 1987.

STOREY, A. The World Bank, neoliberalism and power: discourse analysis and implications for campaigners. *Development in Practice*, v. 3, n. 4, p. 361-70, Aug. 2001.

SWERDLOW, I. *The public administration of economic development*. New York: Praeger, 1975.

THOMAS, A. What is development management. *Journal of International Development*, v. 8, n. 1, p. 95-110, 1996.

THOMAS, A. What makes good development management. In: Wallace, T. (ed.). *Development and management*. Oxford: Oxfam GB, 2000.

WADE, R. H. Making the world development report 2000: attacking poverty. *World Development*, v. 29, n. 8, p. 1.435-41, 2001.

WILLIAMS, G. Studying development and explaining policies. *Keynote Address to the Finnish Society for Development Studies*, 4 Feb. 2000.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 515-52, 1993.

WOLFENSOHN, J. A proposal for a comprehensive development framework. In: *Memo to the board, management and staff of the World Bank Group*. Washington DC: World Bank, 21 Jan. 1999.

WONG-MINGJI, D.; MIR, A. How international is international management? In: PRASAD, P.; MILLS, A.; ELMES, M.; PRASAD, A. (eds.). *Managing the organizational melting pot: dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks: Sage, 1997. p. 340-66.

WORLD BANK. *Poverty reduction and world bank: progress and challenges in the 1990s*. Washington DC: World Bank, 1996.

WORLD BANK. *Comprehensive development framework country experience march 1999 – July 2000*. Washington DC: World Bank, 2000.

WORLD BANK. *About us: what we do*. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/about/whatwedo>>. Acesso em: 2 Out. 2001(a).

WORLD BANK. *Background and overview of the comprehensive development framework*. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/cdf/overview.htm>>. Acesso em: 2 Out. 2001(b).

WORLD BANK. *Progress report to the world bank's executive board – May 2000: executive summary*. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/cdf/progressreport.htm>>. Acesso em: 2 Out. 2001(c).

WORLD BANK. *Facing up to new challenges in the way we work applying the principles of the CDF*. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/cdf/story4.htm>>. Acesso em: 2 Out. 2001(d).

Artigo a ser publicado por Bill Cooke, sob o título *The managing of the (third) World*, na revista *Organization*, Sage Publications, 2004. Copyright Sage Publications 2004. Reproduzido com autorização da Sage Publications Ltd. [www.sagepub.co.uk](http://www.sagepub.co.uk).

**Texto traduzido por Ana Paula Paes de Paula.**

**Revisão técnica de Felipe Zambaldi.**

**Artigo convidado. Aprovado em 22.04.2004.**

### Bill Cooke

Conferencista Sênior em Análise Organizacional na Manchester School of Management - UMIST.

E-mail: [william.m.cooke@umist.ac.uk](mailto:william.m.cooke@umist.ac.uk)

Endereço: PO BOX 88 Manchester M60 1QD United Kingdom.