

# MODERNISMO, PÓS-MODERNISMO E ANÁLISE ORGANIZACIONAL: UMA INTRODUÇÃO

## RESUMO

O artigo introduz o debate atual, em ciências humanas, entre as posições antagônicas conceituais de “modernismo” e “pós-modernismo” e discute suas implicações na análise organizacional. O debate focaliza a natureza do “discurso” (informação, conhecimento, comunicação) e seu papel nos sistemas sociais. O discurso do modernismo apóia-se em critérios transcendentais, porém antropocêntricos, como “progresso” e “razão”, que são diversamente exemplificados na obra de Bell, Luhmann e Habermas. Em contraste, o discurso pós-moderno (representado aqui principalmente pela obra de Lyotard, Derrida, Foucault, Deleuze e Guattari) analisa a vida social em termos de paradoxo e indeterminação, rejeitando assim o agente humano como centro do controle racional e do entendimento. O artigo então considera duas visões contrastantes do processo organizacional que se seguem dessas abordagens antagônicas ao discurso. No modelo modernista, a organização é vista como ferramenta social e extensão da racionalidade humana. Na visão pós-moderna, a organização é menos a expressão do pensamento planejado e da ação calculada e mais uma reação defensiva a forças intrínsecas do corpo social que constantemente ameaçam a estabilidade da vida organizada. As implicações desta última visão para a análise organizacional ortodoxa são discutidas mais detalhadamente.

**Robert Cooper**

Keele University

**Gibson Burrell**

University of Leicester

**ABSTRACT** *The paper introduces the current debate in the human sciences between the opposing conceptual positions of “modernism” and “postmodernism” and discusses its implications for organizational analysis. The debate focusses on the nature of “discourse” (information, knowledge, communication) and its role in social systems. The discourse of modernism rests on transcendent yet anthropocentric criteria such as ‘progress’ and ‘reason’ which are varyingly exemplified in the work of Bell, Luhmann and Habermas. In contrast, postmodern discourse (represented here mainly by the work of Lyotard, Derrida, Foucault, Deleuze and Guattari) analyzes social life in terms of paradox and indeterminacy, thus rejecting the human agent as the centre of rational control and understanding. The paper then considers two contrasting views of the organizing process which follow from these opposing approaches to discourse. In the modernist model organization is viewed as a social tool and an extension of human rationality. In the postmodern view, organization is less the expression of planned thought and calculative action and a more defensive reaction to forces intrinsic to the social body which constantly threaten the stability of organized life. The implications of the latter view for orthodox organizational analysis are discussed in some detail.*

**PALAVRAS-CHAVE** Modernismo, pós-modernismo, discurso, sistemas sociais, estudos organizacionais.

**KEYWORDS** *Modernism, postmodernism, discourse, social systems, organization studies.*

## PREÂMBULO

Este artigo é o primeiro de uma série dedicada a estudos organizacionais em que tentamos esboçar alguns conceitos-chave e *insights* metodológicos recentemente desenvolvidos por teóricos sociais europeus e relevantes para a análise organizacional. O trabalho desses pensadores é visto aqui como indelevelmente atado ao debate que se trava e está ligado ao que tem sido chamado de modernismo e pós-modernismo. Neste primeiro artigo tentamos fazer justiça a muitos tópicos levantados no decurso desse debate, que apontam para as posições esboçadas por ambos os lados. A linguagem usada neste artigo introdutório pode estar fora da convencional, para os leitores deste periódico. Isso porque tentamos fazer justiça para com as posições dos envolvidos, e respeitar sua fraseologia, conceituações e formas de expressão. Assim procedendo, estamos conscientes do espaço que utilizamos e procuramos não tomar muito tempo do leitor. Esforçamo-nos em oferecer um texto introdutório acessível aos que não estão familiarizados com o debate modernismo—pós-modernismo. E que também não seja tão ingênuo e simplista a ponto de desagradar aos leitores que já possuam alguma familiaridade com os tópicos em discussão.

O presente artigo fornece uma visão geral do debate e refere-se rapidamente à obra de modernistas como Bell, Luhmann e Habermas. Também falamos de Nietzsche, Derrida, Lyotard e Foucault, a quem se tem vinculado o epíteto de pós-modernista. Em nosso segundo artigo, nos dedicaremos ao trabalho de Michel Foucault e discutiremos sua relevância direta no mundo da análise organizacional. A seguir, em futuras publicações de *Organization Studies*, a obra de Derrida, Habermas e Luhmann será objeto da mesma investigação crítica. Portanto, o presente artigo tem que ser visto como algo que aponta para o que pode ser, para alguns, uma nova área de esforços e concentração intelectuais. Deve ser seguido por considerações mais detalhadas e substantivas de teóricos sociais individuais cujo trabalho seja relevante para os estudos da organização e que são figuras importantes na confrontação modernista—pós-modernista.

## INTRODUÇÃO

As ciências humanas estão passando atualmente por um de seus surtos de auto-análise e autodúvida em que certas pedras de toque, tradicionalmente estima-

das pelo discurso liberal acadêmico como “razão” e “progresso”, terminaram no microscópio de uma renovada reflexão crítica. O debate está polarizado entre duas posições epistemológicas claramente conflitantes: o modernismo, com sua crença na essencial capacidade humana de aperfeiçoar-se pelo poder de seu pensamento racional, e o pós-modernismo, com o seu questionamento crítico, e freqüente rejeição completa, do racionalismo etnocêntrico propugnado pelo modernismo. Independentemente da reavaliação radical de todo o processo de modernização que esse diálogo evoca, há significativas implicações para o modo como compreendemos o papel e a natureza das organizações no mundo moderno. E uma delas é o abandono da definição prevalecente de organização como função circunscrita econômico-administrativa (“a organização”) em favor do seu papel formativo na produção de sistemas de racionalidade. Isso é claramente um retorno às grandes inquietações que Weber introduziu no estudo dos sistemas sociais modernos, em que a organização burocrática tinha criado a “gaiola de ferro” da moderna ordem econômica, cujos efeitos significativos foram purgar o mundo do aural e do mágico. Em outras palavras, Weber nos fez ver a organização moderna como um processo que simbolizava a racionalização e a objetivação da vida social. O debate atual nos remete novamente a esse processo com uma nova guinada, que dirige nossa atenção para o conceito de discurso e seu lugar nas estruturas organizacionais.

A obra de Weber contém um significado que geralmente tem sido ignorado pela análise organizacional contemporânea: o objeto de sua análise era a organização burocrática moderna como um *processo* para o domínio contínuo do ambiente social e físico, e não das organizações *per se*. A organização racional é uma resposta a forças que não podemos realmente entender, e é tanto mais uma progressão de “erros” quanto o é de racionalidade (Smart, 1983). De fato, a racionalidade, na análise de Weber, se transmuta em “racionalização”, uma forma de discurso em que as razões logicamente coerentes ou eticamente aceitáveis são apresentadas como idéias e ações cujos principais motivos não são percebidos. A racionalidade torna-se então uma dissimulação de suas próprias atividades secretas. Como ela está parcialmente fundada no “desconhecido” ou no inconsciente, também parece ter vida própria, possuir um automatismo que está além do controle humano direto. Tudo isso era parte do projeto de Weber ao analisar o desenvolvimento da organização burocrática moderna.

Em contraste, o objeto das modalidades contemporâneas de análise organizacional é a organização como um sistema discreto que subordina a lógica burocrática à sua própria necessidade hipostática.<sup>1</sup> O que está privilegiado aqui é a idéia de organização como uma coleção quase estável de coisas ou propriedades, enquanto para Weber o próprio conceito de organização era colocado em questão, como de complicada fabricação. O que define esse conceito de organização é sua prévia e implícita autoclassificação como um sistema formal de trabalho, sua capacidade de “produzir bens” que impede qualquer outra concepção possível (veja, por exemplo, Hall, 1972; Perrow, 1972). Essa modalidade de organização emerge assim como um produto da “sociologia espontânea” em que vemos meramente as imagens que a organização tende a nos oferecer de seu próprio funcionamento e de suas funções (Bourdieu e Passeron, 1977).

Esse deslocamento histórico na natureza do objeto da análise organizacional aduz as tarefas do presente artigo, a saber, a identificação e a análise de duas formas gerais de organização – uma, automática e autônoma na operação, desafiando a conclusão lógica; a outra, calculista e de intento utilitário, mas tranqüilizante na substância – inserindo-se no contexto maior dos discursos do modernismo e do pós-modernismo, com referência especial às implicações dessa contextualização para a ciência social das organizações.

Uma distinção semelhante é delineada por Varela (1979) em sua análise das duas principais formas de conhecimento usadas no estudo dos sistemas naturais e sociais. O trabalho de Varela é significativo no presente contexto porque relaciona diretamente as formas do discurso ao conceito cibernético de organização (Morgan, 1986). Varela distingue dois temas básicos de organização: *autonomia* e *controle*. Os dois temas acarretam dois discursos diferentes de informação/conhecimento. Na abordagem autônoma, a informação é “sempre relativa ao processo de interações do domínio em que elas ocorrem, e ao observador-comunidade que as descreve” (Varela 1979, p. 267). Conseqüentemente, a informação autônoma é um processo de interação entre termos que se especificam *um ao outro*, e, como não pode ser localizado em nenhum termo particular, nega a tendência de ver o mundo em termos de substâncias simples ou coisas. Ao contrário, a informação no sentido de controle é referencial (mapeando um conjunto de termos sobre outro conjunto correspondente). Ela restringe o ponto de vista a interações fixas e posições observacionais, é “ins-

trutiva” (isto é, diz-nos como agir com respeito a um particular objetivo), e não inclui explicitamente o observador, uma elisão que corre o risco de negar o papel ativo que este desempenha na construção e na manutenção dos sistemas de informação/conhecimento.

Pode-se dizer que o discurso do modernismo é um referencial no sentido que vê a linguagem como meio de expressão de alguma coisa além de si mesma. Mais especificamente, é um *metadiscurso* que se legitima pela referência a alguma “grande narrativa, tal como a dialética do espírito, a hermenêutica do sentido, a emancipação do sujeito racional ou ativo, ou a criação de riqueza” (Lyotard, 1984, p. xxiii). Coloca a idéia de um critério que *já* existe, de uma mentalidade feita – freqüentemente um conteúdo extra-histórico e universal –, que necessariamente implica uma resposta já existente às questões. Coloca a resposta antes da questão, e, nesse sentido, pode ser dito “instrutivo”. No sentido de “já estar sabendo”, o modernismo é totalizador e controlador.

O discurso pós-moderno começa com a idéia de que os sistemas têm sua própria vida, o que os torna independentes do controle humano. Os sistemas apenas expressam a si mesmos, e só podemos entendê-los pela análise de seu próprio funcionamento auto-referencial. Para o pensador pós-moderno, os sistemas não têm significados ou propósitos. Tudo são projeções humanas nas quais assumimos, sem crítica, que o mundo existe apenas para nós e pelas quais nos colocamos no centro de controle das coisas. Como o mundo é basicamente auto-referencial, não é nem pró-humano nem anti-humano; simplesmente é. O pós-modernismo, portanto, descentra o agente humano de sua auto-elevada posição de “racionalidade” narcísica e mostra-lhe que é essencialmente um observador-comunidade que constrói as *interpretações* do mundo, não tendo essas interpretações nenhum *status* absoluto ou universal.

## MODERNISMO

Modernismo é aquele momento em que o homem se inventa, em que ele não mais se vê como reflexo de Deus ou da natureza. Sua fonte histórica está na filosofia iluminista do século XVIII, que escolheu a Razão como o mais alto dos atributos humanos. A razão, de acordo com Kant, é pensarmos por nós mesmos e deixarmos de depender de alguma autoridade externa para nos decidirmos. Implica, portanto, um senso *crítico* no qual temos que desenvolver nossos poderes de discrimina-

ção racional e ter a coragem de expressá-los quando for apropriado. *Aude sapere* [ousa saber], disse Kant.<sup>2</sup>

Também por essa época os expedientes da Razão foram apropriados por pensadores sociais como Saint-Simon e Comte, cujos interesses eram suas aplicações em problemas cada vez mais importantes de governo, administração e planejamento, trazidos à tona pela industrialização da sociedade. Assim, descobrimos os rudimentos do pensamento organizacional na filosofia iluminista. Mas, nesse ponto histórico, ocorre um cisma dentro da própria Razão, mostrando que também ela está sujeita aos deslocamentos intrínsecos da auto-referência: a Razão é apropriada por uma forma primitiva de pensamento sistêmico, que subverte sua navalha crítica às exigências funcionais dos grandes sistemas. Os seguidores de Saint-Simon redigiram um plano para o *Système de la Méditerranée*, uma colimada “associação universal” dos povos da Europa e do Oriente por meio de uma abrangente rede de estradas de ferro, rios e canais. O Canal de Suez, iniciado em 1854 e terminado em 1869, representou parte da realização desse sonho. Comte, talvez o primeiro filósofo da organização, via a organização industrial (a organização científica do trabalho e do conhecimento para a produção de riqueza) como fonte da unidade humana e do progresso. Foi sua uma teoria da organização aplicada à administração da sociedade como um todo, mas que colocava especificações detalhadas no nível das microfunções: os papéis precisos dos políticos, industriais, banqueiros; o número ótimo de homens em cada cidade etc. O espírito dessa razão funcional foi bem captado no tempo de Goethe, no caráter do Fausto, que traduzia razão passiva, mero pensamento, em razão ativa, o feito realizado, por meio da transformação tecnológica do mundo inteiro (Berman, 1983). A modernização, assim, aparecia logo como a organização do conhecimento expressa em termos das necessidades dos sistemas tecnológicos de larga escala. Os vitorianos celebraram essa conquista na Grande Exposição de 1851.

O modernismo, então, tem duas versões: o *modernismo crítico*, uma reanimação do programa iluminista de Kant, e o *modernismo sistêmico*, uma instrumentalização da razão visionada por Saint-Simon e Comte. O modernismo sistêmico é visto atualmente como “racionalidade instrumental”. Isso é bem colocado na tese de Bell (1974), de que a sociedade moderna (ou pós-industrial) difere das sociedades prévias por confiar em um conhecimento que é essencialmente teórico. Bell cita a indústria química como a primeira das indústrias verdadeiramente modernas porque sua origem

está situada na ligação íntima entre ciência e tecnologia: é necessário ter conhecimento teórico das macromoléculas manipuladas para criar a síntese química (recombinação e transformação de compostos). A visão de Bell de como se usaria o conhecimento teórico na era pós-industrial revela seu caráter tecnocrático e sistêmico. “A sociedade pós-industrial é organizada em torno do conhecimento com o propósito de obter o controle social e o direcionamento de inovação e mudança [...]” (Bell, 1974, p. 20). O assunto é ainda mais elaborado pelo argumento de que o conhecimento teórico oferece uma “promessa metodológica” para a gestão de sistemas complexos, de larga escala, que distinguem o mundo moderno. As principais questões sociais, econômicas e políticas da era pós-industrial giram em torno do problema da “complexidade organizada”: sistemas de larga escala, com muitas variáveis interagindo, “que devem ser coordenadas para atingir objetivos específicos”. As novas tecnologias intelectuais agora disponíveis para essa atividade são: a teoria da informação, a cibernética, a teoria da decisão, a teoria dos jogos, a teoria da utilidade etc. A função que distingue esse arsenal técnico é a definição de ação racional e a identificação dos meios para atingi-la. Os problemas são formalmente definidos em termos de certeza/incerteza, de restrições e de alternativas contrastantes. “Existe certeza quando as restrições são fixas e conhecidas. Risco significa que um conjunto de resultados possíveis é conhecido, e a probabilidade de cada resultado pode ser precisada. Incerteza ocorre quando um conjunto de resultados possíveis pode ser estipulado, mas suas probabilidades são completamente desconhecidas” (Bell, 1974, p. 30). Nesse contexto, a racionalidade é aquela ação que pode conduzir ao resultado preferido, dadas as várias alternativas concorrentes.

Bell destaca o anseio à determinação e à firme fundamentação, no modernismo sistêmico, sugerindo que o “progresso social” é motivado pela busca humana de uma “língua e de uma unidade de conhecimento comuns, progresso esse motivado por um conjunto de ‘primeiros princípios’ que seriam epistemologicamente subjacentes aos modos da experiência e às categorias da razão, dando, portanto, forma a um conjunto de verdades invariáveis” (Bell, 1974, p. 265). Isso conduz a um aumento na escala das instituições, que, entre outras coisas, criam uma vasta rede interligada de relacionamentos, cada vez mais densamente integrada pelas “revoluções na comunicação e nos transportes” – a propagação das cidades, o crescimento das organiza-

ções etc. A maior revolução social efetuada pelo modernismo é a tentativa de controlar a “escala” por meio de novas tecnologias de conhecimento, como a informação computadorizada em tempo real, e novas espécies de programação, quantitativas e qualitativas.

Aliado ao conceito de sistema unitário de grande escala está o conceito de “performance”. Na visão de Bell, é a performance e não o tamanho que distingue os sistemas pós-industriais. A feição definitiva da performance é o que Bell chama de “modo economizante”,<sup>3</sup> que pode ser visto de forma muito clara na sua idéia de produtividade, como “a habilidade de obter uma produção mais que proporcional de um dado investimento de capital, ou um dado empenho de trabalho, ou, mais simplesmente, a sociedade poderia agora conseguir mais com menor esforço ou menor custo” (Bell, 1974, p. 274). O significado da corporação moderna está precisamente na invenção da idéia de performance, especialmente em seu modo economizante, e então na criação de uma realidade a partir dessa idéia, *ordenando as relações sociais* de acordo com o modelo de racionalidade funcional. Assim, as corporações, como subsistemas sociais dominantes, tornaram-se as organizações paradigmáticas do modernismo sistêmico. Esse conceito de organização tem sido identificado como uma exigência dos sistemas sociais modernos pelo sociólogo alemão Niklas Luhmann. O trabalho de Luhmann representa tanto uma formalização como uma justificação dos desenvolvimentos esquematizados por Bell. Nessa área, que às vezes é chamada de “nova teoria dos sistemas”, Luhmann explica detalhadamente a racionalidade inexorável do modernismo sistêmico, em que a noção kantiana de sujeito criticamente racional está inteiramente contida nos interesses de um sistema visto como máquina de funcionalidade social. A própria sociedade torna-se uma organização gigantesca: “O verdadeiro objetivo de um sistema, a razão pela qual ele se programa como um computador, é a otimização da relação global entre *input* e *output* – em outras palavras, performatividade (Lyotard, 1984, p. 11). Agora, a performatividade, no modernismo sistêmico, supõe uma função mais fundamental do que o critério de performance notado por Bell; torna-se uma capacidade generalizada de “produzir bens” eficazmente e, portanto, é *também um princípio de realização e objetificação*. Portanto, precede o próprio pensamento na mentalidade social. Luhmann reconhece esse ponto quando diz que nas sociedades pós-industriais a normatividade das leis é suplantada pela legitimação da performatividade. Mais especificamente, a fonte da legitimação torna-se a ca-

pacidade de o sistema controlar seu contexto (uma forma de teoria contingencial) reduzindo a complexidade interna e externa a ele; as aspirações individuais devem, portanto, ter um papel subordinado. De fato, Luhmann argumenta que o sistema precisa tornar as ações individuais compatíveis com seus objetivos globais por meio de um processo de “aprendizagem sem perturbação”. “Os procedimentos administrativos devem fazer os indivíduos ‘quererem’ o que o sistema precisa, de forma a desempenhar bem” (Lyotard, 1984, p. 62). Foi um longo caminho desde Saint-Simon e Comte, e Kant foi completamente diluído.

O modernismo crítico se opõe ao monolitismo do modernismo sistêmico. Seu expoente máximo na ciência social contemporânea é Jürgen Habermas, cujo projeto tem sido recuperar o espírito do racionalismo iluminista para o modernismo recente. Novamente, o discurso é o objeto de análise. Para Habermas, a linguagem é o meio da razão: “Toda linguagem ordinária permite alusões reflexivas ao que permaneceu não proferido” (Habermas, 1972, p. 168). Isso coloca a linguagem ordinária, com suas origens nas atividades espontâneas do mundo comum da vida, contra a linguagem instrumental calculista dos sistemas organizados. Oculto, porém ainda ativo na linguagem ordinária, está uma espécie “natural” de razão que nos fala com a sabedoria instintiva de um antigo oráculo, assim guiando nossos trabalhos comunitários. O destino contemporâneo dessa “racionalidade comunicativa” tem sido sua repressão pelo discurso do modernismo sistêmico. Para Habermas, o discurso do mundo da vida comum é a base do seu modernismo crítico, e é por meio da “linguagem da comunidade” que podemos reencontrar o sentido do iluminismo, hoje perdido, que Kant primeiramente nos revelou. Além disso, a necessidade dessa razão crítica é agora mais urgente que nunca, precisamente devido à colonização do mundo da vida pela razão sistêmica. A razão kantiana assume um significado adicional; não mais é uma medida da “maturidade” humana, mas se tornou uma condição *sine qua non* para emancipar os indivíduos do controle totalizante da lógica sistêmica.

A despeito da diferença entre as formas sistêmica e crítica do modernismo – uma debruçada sobre a mecanização da ordem social; a outra, na liberação do mundo da vida –, elas compartilham a crença num mundo intrinsecamente lógico e com significado, constituído pela Razão ou fundação universal. Isso assume duas formas. Primeiramente, o discurso espelha a razão e a ordem que já estão “lá fora”, no mundo; em

segundo lugar, existe um agente pensante, um sujeito, que pode se fazer consciente dessa ordem exterior. No caso do modernismo sistêmico, o sujeito racional é o próprio sistema, que funciona de acordo com o discurso cibernético do “controle e comunicação no animal e na máquina” (Wiener, 1948). Esse discurso tem suas próprias leis, que podem ser descobertas pela aplicação das técnicas científicas e matemáticas. Nesse contexto, a razão é uma propriedade privilegiada do sistema, distinta de suas partes. Para o modernismo crítico, o sujeito pensante é o indivíduo humano, que, por meio do senso comum do discurso corriqueiro, pode atingir o “consenso universal” da experiência humana. Existe, portanto, uma pressuposição de unidade que legitima, isto é, fornece uma “lógica” competente à posição crítica, de tal forma que esta se dirige às forças que fragmentam o ideal dessa unidade ou impedem sua emergência como uma possibilidade. São essas metaposições legitimadoras que o pós-modernismo ataca.

## PÓS-MODERNISMO

A chave para o entendimento do discurso do pós-modernismo é o conceito de *diferença*: uma forma de auto-referência cujos termos contêm seus próprios opostos e, assim, rejeitam qualquer apanhado singular de seus sentidos. Por exemplo, o paradoxo de “aldeia global”, em que o mundo se torna menor pelo crescimento das modernas técnicas da comunicação. A diferença é assim uma unidade que é, ao mesmo tempo, separada de si mesma e, uma vez que é nisso que realmente consiste o discurso humano (Derrida, 1973), intrínseca a todas as formas sociais. No próprio centro do discurso, portanto, o agente humano depara-se com uma condição de indeterminação irredutível, e é essa retenção infundável e inestancável que o pensamento pós-moderno reconhece explicitamente e coloca na vanguarda de suas diligências. Nesse contexto, Lyotard definiu o discurso pós-moderno como “a busca de instabilidades” (Lyotard, 1984, p. 53). Lyotard nota que a ciência moderna está baseada na indeterminação porque a teoria quântica e a microfísica exigem uma redefinição de nossas idéias de sistema determinado e previsível porque seus dados revelam o mundo como uma rede de estruturas auto-referidas. Por exemplo, descobriu-se que, longe de as incertezas decrescerem com um conhecimento mais preciso, envolvendo maior controle, dá-se o contrário: a incerteza aumenta com a precisão.

Lyotard elabora um argumento consideravelmente

sedutor, montado contra as “grandes narrativas” que legitimam as duas maiores posições do modernismo. A guinada delas em direção ao determinismo – no caso dos sistemas, expressa como a harmonia mecânica de atores que interagem funcionalmente; no caso crítico, como o acordo de homens em servidão para emancipar-se – é também uma guinada em direção ao *consenso*. Mas vimos que a ciência moderna proclama uma dialética de diferença e auto-referência cuja lógica precisa frustrar a convergência. Lyotard argumenta que isso também se aplica ao consenso. Quanto mais se tenta alcançá-lo, mais distante parece estar. “O consenso é um horizonte nunca atingido” (Lyotard, 1984, p. 61). Em vez de ser o consenso a casa de força da ação social, é o dissenso que compele continuamente nossa atenção.

Em outro texto, Lyotard (Lyotard e Thébaud, 1986) analisa alguns dos aspectos menos dúbios dessa abordagem tipicamente moderna ao discurso usando o conceito do jogo. Ele já tinha considerado a ação social como um jogo de linguagem em que os atores participantes faziam vários lances de acordo com regras reconhecidas (Lyotard, 1984). Dessa vez, expande a idéia de um jogo de linguagem para incluir a idéia de luta ou disputa que fornece o impulso à ação social. Logo que o elemento de luta sai do jogo, este perde seu poder de motivar a ação humana. Assim, a mestria e a dominação obtêm sua vitalidade não da aniquilação completa de um jogador pelo outro, mas por manterem um estado de contínua diferença e provocação. O triunfo do consenso é, portanto, similar à destruição da oposição, pois nega a própria coisa, a dissensão, na qual repousa. Em um comentário a Lyotard, Samuel Weber interpreta a dissensão do jogo como uma tensão entre unidade e desunidade (Lyotard e Thébaud, 1986, p. 113), e assim dá à diferença e à auto-referência a função de uma força originária e irredutível que permeia todos os encontros sociais como crus sentimentos de inveja, ciúme e rancor (Lyotard e Thébaud, 1986, p. 106). A diferença é, então, mais que um conceito teórico, uma vez que leva em conta a força da paixão elementar, uma espécie de fonte primeira de energia. A ação humana é, assim, considerada como algo que brota de impulsos além do controle humano direto. O comportamento individual ou institucional é essencialmente uma reação a uma força originária. A idéia de que somos controlados por forças que nos ultrapassam é fundamentalmente repugnante ao pensamento moderno racional, que construiu, ao longo dos séculos, um discurso mais ou menos deliberadamente dirigido a negar essa possibilidade. Sabemos agora que a sociedade organizacional partiu a

caminho da domesticação das paixões impulsivas do homem, atenuando-as dentro de interesses sociais e econômicos (Hirschman, 1977). As paixões como “lançes determinantes cuja composição organizou a vida social [...] foram esquecidas pela sociedade produtivista do século XIX, ou repelidas para dentro da esfera da literatura. O estudo das paixões, assim, tornou-se uma especialização literária no século XIX, não pertencendo mais à filosofia política ou à economia” (Certeau, 1986, p. 25).

Devemos nos voltar para Nietzsche, talvez a *principal* influência do pensamento pós-moderno, para entender o que está subjacente a essa visão particular da natureza da racionalidade pós-modernista. Para Nietzsche, a força da diferença é o *ativo*, aquilo que possui poder de autotransformação, isto é, auto-referência. Em oposição a ela está o *reativo*, uma forma de ação que é simultaneamente inferior ao ativo e dependente dele. Essas forças opostas, o ativo e o reativo, constituem a base do conceito de “genealogia” de Nietzsche: “a arte da diferença ou distinção” (Deleuze, 1983, p. 56). A genealogia é a maneira de Nietzsche mostrar como a força superior do ativo se inverte na força inferior do reativo. O reativo nega sua origem no ativo: “[...] é característico das forças reativas negar, desde o princípio, a diferença que as constitui no princípio, inverter o elemento diferencial do qual elas derivam e dar uma imagem deformada dele” (Deleuze, 1983, p. 56). Dessa maneira, o reativo reduz todo conhecimento e discurso à mera representação, a falar a respeito e, finalmente, à negação. Nas ciências do homem, especialmente, vemos que os conceitos passivos, reativos e negativos são dominantes em toda parte: utilidade, adaptação e regulação servem como motivos explanatórios principais.

O trabalho de outro pensador pós-moderno, Jacques Derrida, expande a análise das forças diferenciais de Nietzsche, mas leva-a para uma direção inesperada. Partindo da posição de que o sentido e a compreensão não são naturalmente intrínsecos ao mundo e que devem ser construídos, Derrida desenvolve um método *desconstrutivo* que, revertendo o processo de construção, mostra como são artificiais algumas estruturas tidas como certas do nosso mundo social. O propósito de Derrida é mostrar que a racionalidade e a racionalização são realmente processos que procuram esconder as contradições no âmago da existência humana. O que motiva o apelo à organização é o reconhecimento de uma “lacuna” discursiva que a organização encobre. A análise de Derrida está focada no caráter processual das instituições humanas, enquanto oposto ao estrutural. Ele quer mostrar que o mundo das estrutu-

ras do senso comum é o produto ativo de um processo que privilegia continuamente a unidade, a identidade e o caráter imediato acima das propriedades diferenciais de ausência e separação. Desse ato de privilegiar o ativo, emerge o elemento de contestação no qual a lógica da unidade e da identidade é confrontada com as forças da diferença e da indecisão. A razão modernista agora se aproxima da concepção de disputa de Lyotard, em que a razão é alinhada contra a não-razão, a verdade contra o erro etc.

O método genealógico de Nietzsche conduz a outra feição do pós-modernismo: a idéia de que o conhecimento é o resultado de uma força que nos compele a tornar o mundo pensável, isto é, determinado. Ora, o mundo não está lá, esperando por nós para que reflitamos a seu respeito. Ele é o resultado do complexo processo de uma *vontade de conhecer*, que ordena e organiza o mundo, porque não tolera o não conhecer; contradição e ambivalência são formas de anormalidade que devem ser exorcizadas. O que Luhmann identifica como a necessidade dos sistemas modernos de funcionarem uniformemente é visto no pós-modernismo como uma gigantesca versão social da “precipitação da ânsia de saber”. O que o modernismo considera “racional”, o pós-modernismo vê como tentativa de canonizar o discurso do normal sobre o anormal. Rorty (1980) capta o espírito dessas interpretações conflitantes em sua distinção entre discurso “sistemático” e “edificante”. Aquele serve para justificar e fundamentar atos cotidianos e crenças ao fazê-los parecerem lógicos, até racionais, fornecendo uma ordem de confiança restabelecida. O discurso edificante, por sua vez, ajuda a “nos libertar de vocabulários e atitudes obsoletas” (Rorty, 1980, p.12), procura auratizar<sup>4</sup> (isto é, erotizar) o discurso e o conhecimento, para mostrar o extraordinário dentro do comum, o ativo dentro do reativo.

Ora, para Nietzsche as forças que circundam a oposição entre o ativo e o reativo estão focadas no corpo – biológico, social ou político –, e é a materialidade do corpo, o organismo social vivido em sua expressão física, que fornece o moto perpétuo da vida social. O corpo é um auto-referencial no sentido de que cada ação social se origina nele e a ele retorna: “[...] o corpo animal é a grande fundamentação central que baseia toda a referência simbólica [...]. Cada afirmação acerca das relações geométricas dos corpos físicos no mundo pode ser remetida a certos corpos humanos definidos como origens de referência” (Whitehead, 1929, p. 198). A imanência do corpo na vida social, negligenciada universalmente pelos cientistas sociais,

é tomada como um tema crítico onipresente pelos pensadores pós-modernos, e suas implicações institucionais e organizacionais funcionam talvez mais completamente para Michel Foucault (por exemplo, Foucault, 1980). Para Foucault, o corpo é o lugar geométrico da estrutura aurática e não meramente fisiológica; é o lugar da paixão, da vontade, dos “desejos, fracassos e erros [...] e é um volume em perpétua desintegração” (Foucault, 1977a, p. 148). Em resumo, o corpo é o órgão da *diferença*.

Na obra de Foucault, a dimensão aurática aparece como uma forma de estranhamento em que o normal e o familiar acabam por ser vistos de uma maneira nova e por vezes perturbadora. Para ver o comum com uma visão nova, temos que torná-lo “extraordinário”, isto é, romper os hábitos da rotina organizada e ver o mundo “como se fosse pela primeira vez”. É necessário nos libertarmos dos modos normalizados de pensar, que nos cegam ao estranhamento do familiar. Daí o uso das imagens e dos tropos provocantes de Foucault para interromper a compreensão do leitor em sua rotina: a hipótese de que a idéia de homem é uma invenção moderna, que conta apenas dois séculos; a descrição grotesca de Damians, o regicida, cujo corpo foi torturado publicamente, desnudado e esquartejado como símbolo de repressão penal (isto é, violência legal) no século XVIII; a idéia de que a medicina moderna, longe de ter sua origem no humanismo altruístico, desenvolveu-se a partir do interesse do Estado pela administração da “biomassa”, isto é, da população dos corpos. Foucault nos lembra que todo discurso possui uma função interna censora que reprime a estranheza do simbolismo, e que o primeiro passo na análise é reconhecer isso como uma maneira de nos “iluminar”. Assim, a iluminação assume aqui um novo aspecto. Para Kant, a iluminação era um modo racional, mas ainda normalizado de pensamento crítico. Para Foucault, a iluminação é a experiência de um lampejo súbito e espontâneo quando alguém é arrebatado por um poder além do pensamento racional consciente, isto é, pelo aurático. Foucault revela a experiência da iluminação alienante mais notavelmente por meio de sua adaptação do método genealógico de Nietzsche (Foucault, 1977a, p. 139-164). A genealogia é oposta à busca de formas puras e ideais que preexistem ao nosso mundo profano cotidiano. Ao contrário, o genealogista descobre que as essências ideais, as verdades essenciais, são artefatos tomados de “formas discrepantes”. O que descobrimos na assim chamada origem das coisas não é um estado de certeza restabelecida

da perfeição, agora perdida, mas ainda recuperável. Ao contrário, existe disparidade, diferença, indeterminação. O método genealógico de Foucault é, portanto, semelhante à agonística de Lyotard e à desconstrução de Derrida: todos negam o conceito de uma origem perfeita e o substituem por um processo de contestação diferencial. Por essa razão, Habermas critica Foucault, e os pós-modernistas em geral, por serem “irracionais”. Habermas (1984) considera que a razão é condicional a um conceito de origem perfeita. Essa “racionalidade comunicativa” pressupõe somente esse estado ideal. Mas a lógica do pensamento pós-moderno começa com um entendimento diferente de razão, entendimento que parece às vezes mais verdadeiramente sustentado do que o das posições rivais. Trata-se de uma racionalidade baseada não na descoberta de respostas a problemas, mas na descoberta de respostas “problematizantes”. Isso é inteiramente coerente com a posição genealógica que diz ser a disparidade, e não a paridade, a fonte das estruturas humanas. As respostas são meramente inversões temporais dos problemas. Enquanto Habermas está procurando uma resposta ou pelo menos uma aproximação dela, Foucault pode apenas ver as respostas como maneiras de eliminar os problemas, como expressões da “ânsia de querer saber”. Essa análise sempre se origina de um complexo processo de como os pensamentos estão estruturados para dar uma solução. No mundo humano, isso está sempre sujeito ao trabalho do poder, porque o poder é inevitavelmente intrínseco à lógica agonística da disparidade. O discurso é a expressão do poder que está centrado nos problemas. O poder precede a resposta por meio de uma estruturação prévia, sutil e secreta, do problema. É por isso que Foucault está tão interessado em “problematizar”, já que o próprio entendimento da solução só pode surgir da visão do modo como o problema estava previamente estruturado. Todo o trabalho de Foucault trata essa questão, de uma forma ou de outra: o desenvolvimento do problema da loucura na Era Medieval, a origem do discurso médico moderno com a organização de clínicas e hospitais especializados no século XVIII, o surgimento das ciências sociais como instrumento para a estruturação de problemas de forma a torná-los mais tratáveis pela gestão e administração.

O discurso não é mais um meio neutro de comunicação acerca do mundo. Ao invés disso, é o discurso da diferença e da auto-referência. Não é mais uma extensão das faculdades ou dos órgãos humanos; estes é que são as extensões do discurso.



## ANÁLISE ORGANIZACIONAL

O objeto da análise organizacional ortodoxa é a organização, entendida como um sistema social limitado. Possui estruturas e objetivos específicos, atuando de maneira mais ou menos racional e coerente. Nesse contexto, o próprio conceito de organização funciona como um metadiscurso para legitimar a idéia de que a organização é uma ferramenta social e uma extensão do agente humano. É um “órgão auxiliar” pelo qual “o homem se tornou uma espécie de Deus protético” (Freud, 1961, p. 92) perseguindo a idéia de uma ordem antropocêntrica. O relato de Bell (1974) sobre a corporação moderna representa a apoteose dessa idéia. Agora o modo cognitivo dessa forma de organização está baseado no que Varela (1979) chama de imagem de “controle” da “*Gestalt* do computador”, que, como os sistemas de performatividade de Lyotard, se programa para otimizar a relação *input-output* (Lyotard, 1984). Como os *inputs* devem “corresponder” aos *outputs*, a *Gestalt* do computador é um modelo referencial de organização que emprega conhecimento informacional (discurso) num sentido fixo operacional e “instrutivo”. Porém, Varela nos lembra que a referencialidade é simplesmente um caso especial ou limite de auto-referencialidade, de forma que esta última deve ser vista como sendo a mais abrangente (Varela, 1979, p. 265-267). Varela quer que vejamos a organização como um produto da auto-referência, e, assim, que descentremos o papel de propósito racional.

É comum que os cientistas sociais pensem acerca de sistemas sociais, e talvez, especialmente, acerca de organizações, do ponto de vista referencial, mesmo quando seu propósito explícito seja a compreensão e não a engenharia social. Essa, claro, é uma reconhecida crítica do paradigma dos sistemas, cuja ênfase funcional serve para suprimir a ação da diferença e da auto-referência (Cooper, 1986). Vemos essa supressão em funcionamento na teoria da organização de Blau, que repousa centralmente no conceito de “diferenciação” (Blau, 1974). Por diferenciação, Blau quer dizer as divisões do trabalho (especialização) e a autoridade. Como está predisposto a enxergar as organizações dentro da perspectiva funcional (isto é, referencial) da *Gestalt* do computador – o “critério que define a organização formal [...] é a existência de procedimentos para mobilizar e coordenar os esforços de vários subgrupos, em geral especializados, na busca de objetivos conjuntos” (Blau, 1974, p. 29) –, Blau é então levado a enfatizar a *especialização* e a *autoridade* e não na *diferenciação*, isto é, a centralização perceptiva no

“controle” o seduz em sua definição de estrutura em termos de diferença *estática*, ocultando a percepção da natureza *ativa* da diferença e, portanto, subtraindo-a da análise. Como muitos teóricos, Blau começa a sua análise de uma posição que omite o passo original da diferenciação ou divisão na organização social. A organização, portanto, aparece *já formada*.

Exatamente esse tópico é levantado na crítica de Mayntz sobre os modelos dominantes de tomada de decisão organizacional, por serem normativamente racionais: os objetivos são estabelecidos pela organização, e esse passo é seguido por uma busca da melhor solução entre alternativas competitivas (Mayntz, 1976). Assim, “a ação parece ser desencadeada por objetivos ou propósitos preconcebidos” (Mayntz, 1976, p. 119). Mayntz reverte essa ordem de análise de decisão ao sugerir que os processos organizacionais são, na realidade, *reações* a perturbações “locais”. “A atividade organizacional em geral e a definição de políticas em particular são primariamente desencadeadas por fatores situacionais que constituem uma *pressão para agir*, em vez de serem gerados por deliberações sobre o modo como certos valores abstratos podem ser conquistados” (Mayntz, 1976, p. 119). Essa crítica também enfatiza significativamente a natureza interativa ou agonística da organização, pois Mayntz nos lembra que, em contraste com o modelo racional-normativo, as decisões raramente ou nunca são tomadas por indivíduos, mas estão invariavelmente imersas numa rede ativa de pessoas, dentro de uma *divisão* do trabalho.

A crítica de Mayntz reflete-se em análises semelhantes de escritores de diversos campos, como desenvolvimento econômico, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, e formulação de políticas (Hirschman e Lindblom, 1962). A essência desse trabalho é que não há soluções teóricas perfeitas para problemas que possamos preparar de antemão, e que as decisões devem ser tomadas como lances *terapêuticos*, em situações marcadas pela incerteza, pela desordem e pelo desequilíbrio. Nessas análises, a prática apodera-se injustamente da teoria, e a organização, longe de ser uma estrutura de ações calculadas e deliberadas, é na realidade a resposta *automática* a uma ameaça iminente. Assim, a análise sugere que o controle racional serve a um processo mais fundamental, que atua autonomamente, como sugere Varela: a referencialidade serve à auto-referencialidade (Varela, 1979). Em resumo, o processo de organização é auto-originante e automático.

Podem-se discernir esporadicamente *insights* dessa maneira alternativa de pensar a organização na litera-

tura da análise social e organizacional. O conceito de “autonomia funcional” de Gouldner, que entre outras coisas afirma que a atividade organizacional está focada nas fronteiras ou nas divisões entre as partes dos sistemas, é um reconhecimento inicial da auto-referência no trabalho em organizações formais (Gouldner, 1959). Gouldner argumenta especificamente que as divisões organizacionais exercem uma pressão autônoma sobre as atividades porque são a fonte de interações paradoxais constituídas pela mutualidade de “separar” e “juntar”. O tema da auto-referência também permeia a análise de Merton sobre sistemas sociais: a racionalidade formal da burocracia paradoxalmente produz “disfunções” ao lado de suas “funções” (Merton, 1968, cap. 8). As crenças sociais podem funcionar como “profecias que se auto-realizam” (Merton, 1968, cap. 13). Ações sociais intencionais podem induzir consequências não intencionais (Merton, 1976, cap. 8). A despeito do seu reconhecimento da interação entre o referencial e o auto-referencial, seu viés, como funcionalista confesso, é em direção ao anterior, de sorte que o entendimento da própria auto-referência fica, digamos assim, pairando no ar. Entretanto, essas breves referências à literatura das ciências sociais, de fato, indicam a consciência das duas maneiras opostas de pensar acerca de organização. De um lado, um modelo de “controle” que é referencial, instrucional e concebido como a expressão da racionalidade humana; e de outro, um modelo de “autonomia” que é auto-referencial, processual, isto é, sem local fixo, e que atua automaticamente, independentemente do controle humano externo. O modelo de “controle” aproxima-se da visão modernista do mundo, especialmente na idéia de sujeito final racional que quer “metaorganizar”. Ao contrário, o modelo de “autonomia” aproxima-se dos argumentos do pós-modernismo, especialmente na rejeição do sujeito racional onisciente.

O pensamento pós-moderno começa com o *insight* de que todo o discurso sofre de uma *reatividade* intrínseca, e que deve ser tratado como problema antes que as possibilidades epistemológicas do modelo de autonomia possam ser propriamente observadas. Hirschman e Lindblom caracterizam o problema da reatividade como a tendência de as ações racionais serem *terapêuticas*, ou seja, “elas desviam-se dos males, em vez de dirigirem-se a objetivos conhecidos” (Hirschman e Lindblom, 1962, p. 216). Se essa diagnose também pode ser aplicada ao discurso acadêmico, talvez possamos começar a perceber que os dados estão viciados contra o desenvolvimento da metodologia pós-moderna, nas ciências sociais. A análise pós-moderna enfrenta esse

tópico com o método genealógico de Nietzsche. Como notamos, a genealogia define diferença em termos de distinção ativo-reativa. O ativo e o reativo são, respectiva e grosseiramente, os conceitos de Varela (1979) sobre “autonomia” e “controle”, exceto que, na formulação de Nietzsche, eles são tratados como forças, como fontes de poder, e não apenas como conceitos intelectuais. O ativo é a “prioridade essencial das forças espontâneas, agressivas, expansivas, atribuidoras de formas, que dão novas interpretações e rumos” (Deleuze, 1983, p. 41), mas que precisam ser domesticadas, até negadas, pelas forças compensadoras do “reativo”, que assim funcionam *terapeuticamente*.

O deslocamento genealógico da diferença, de mero conceito a força ativa, é efetivamente a inversão do entendimento tradicional, ou seja, referencial, da diferença como sendo um *efeito estático* de separação (tal como dissemos acerca do uso, em Blau, de “diferenciação”) a uma conscientização da diferença como co-dependência ativa; de simples divisão, a fluxo unitário; de termo isolado, a processo interativo. Uma feição definitiva dos sistemas autônomos é sua resistência intrínseca à divisão, parcialização e classificação. Vista dessa forma, uma organização é uma unidade ou uma coerência de forças que perdemos de vista quando aplicamos as especializações acadêmicas aceitas (sociologia, psicologia, economia, ciência política etc.) e as metodologias. Nesta última concepção, simplesmente *representamos* as *estruturas* dos sistemas sociais, sendo as representações apenas representações para um sujeito que tenta apropriar e dominar o sistema como campo de conhecimento. Uma genealogia de sistema e organização começa com o reconhecimento de que as estruturas e as representações derivam de um processo mais fundamental de materialidade e energia. As idéias, as imagens, o próprio discurso são agora para serem vistos como uma força que dissolve o conceito de mundo humano, como uma série de divisões. Esse entendimento é elaborado num texto-chave pós-moderno de Deleuze e Guattari, no qual os “corpos” sociais são definidos como “máquinas” produtivas continuamente engajadas no processamento da matéria (Deleuze e Guattari, 1983). O ponto de vista unitário exposto por Deleuze e Guattari rejeita a representação de termos sociais separados, o que significa que o conceito de máquina produtiva se aplica a tudo no mundo humano e natural: máquinas e indivíduos, grupos, organizações e sociedades inteiras. Essa abordagem também significa que temos que rejeitar a concepção usual de máquina como extensão do poder humano. De fato, Deleuze e Guattari argumen-

tam que o homem é realmente um apêndice das máquinas. Isso é porque as máquinas são alimentadas pela força irresistível do ativo. Com efeito, as máquinas produzem fluxos desumanos de matéria-energia, dividindo os fluxos, codificando-os e, finalmente, inscrevendo as codificações sobre o “corpo”, que é a fonte material dos fluxos, para estabelecer as fronteiras. Uma ilustração simples desse processo é o animal que usa seu fluxo de secreções corporais para marcar seu território. Assim, o animal é uma máquina que produz um território habitável. Justamente por isso, as organizações são máquinas sociais que produzem elaborados discursos de informação/conhecimento em que os sujeitos humanos são componentes necessários do fluxo material sobre o qual os discursos são inscritos. As organizações operam direta ou indiretamente no mundo da natureza e, em virtude da lógica auto-referencial dos sistemas autônomos, incluem necessariamente a “natureza humana”.

O conceito de “corpo” como fluxo material tem duas conseqüências importantes para a análise organizacional. Primeiro, a idéia de “fluxo” chama a atenção para a instabilidade essencial do ambiente humano, inclusive do próprio corpo humano. Não existem restrições absolutas na vida ou na natureza. “Nada no homem, nem mesmo seu corpo, é suficientemente estável para servir de base ao auto-reconhecimento ou para o entendimento de outros homens” (Foucault, 1977a, p. 153). Segundo, o papel do sujeito humano na análise tradicional da organização tem sido modelado por certas exigências funcionais. O sujeito é um “tomador de decisão” ou um “trabalhador”, dependendo a definição do sujeito da aceitação anterior de um modelo racional-normativo de organização. Ao contrário, a concepção genealógica do sujeito como um corpo no fluxo material nos leva a pensar acerca dele como sendo uma máquina que se produz a si mesma. Desse modo, coloca o sujeito na origem do processo organizacional, em vez de vê-lo como acessório. Esses pontos exigem uma reavaliação radical do conceito tradicional de organização como unidade econômico-administrativa circunscrita, bem como das metodologias subjacentes para defini-lo. Em seu lugar, precisamos entender a organização como um *processo* que ocorre dentro do “corpo” mais amplo da sociedade e que diz respeito à construção de objetos de conhecimento teórico centralizados no “corpo social”: saúde, doença, emoção, alimentação, trabalho, etc. Em outros termos, para entender as organizações é necessário analisá-las de fora, como elas eram, e não a partir daquilo que já está organizado. É uma questão de analisar, digamos, a produção da organização, e não a organização da produção. Daí a impor-

tância de se começar pela genealogia e não pela organização propriamente dita: a organização como objeto de conhecimento emerge da contestação intrínseca à lógica da diferença e da auto-referência, como visto, por exemplo, no estudo de Hirschman sobre a origem reativa da organização moderna no século XVIII como um artifício para sujeitar a natureza impulsiva do homem e aplicar-lhe freios, tendo em vista a produção social e econômica (Hirschman, 1977).

Talvez, o primeiro passo para a interpretação pós-moderna da organização seja o reconhecimento de que toda a atividade humana organizada é essencialmente reativa ou defensiva. Isso então implicaria o reconhecimento do ativo, especialmente como sendo a força superior. Esses fundamentos estão universalmente ausentes da teoria ortodoxa da organização. É difícil, por exemplo, até mesmo conseguir um apanhado da dinâmica ativo-reativa em funcionamento no quadro estático da organização esboçado em termos do paradigma burocrático, como as dimensões da autoridade, a estruturação das atividades, a padronização dos procedimentos, etc. Seria necessário um deslocamento maciço da perspectiva teórica para perceber o modelo burocrático como ativo-reativo, especialmente para fazer justiça ao *insight* de que toda a atividade institucional e organizacional é basicamente auto-referencial. O pensamento pós-moderno começa com essa última tese e sempre retorna a ela. Aparece constantemente em funcionamento na análise de Foucault sobre os processos organizacionais, em que a “organização” é vista como uma série de racionalidades inter-relacionadas de *programas*, *tecnologias* e *estratégias* sempre envolvidas pelos problemas da recursão endêmica à auto-referência (Gordon, 1980). Um programa é minimamente um conjunto de instruções para atingir um objetivo. Menos obviamente, *pressupõe* um conhecimento do campo sobre o qual opera, ao reproduzir a realidade como “forma de um objeto que é programável” (Gordon, 1980, p. 248). O programa é, portanto, uma versão do modelo de organização normativo-racional de Mayntz (1976), bem como uma evocação à organização pós-industrial prototípica de Bell (1974) que se desenvolve em conhecimento teórico. Embutidos no programa estão “mecanismos de funcionamento correto”, que nos sistemas sociais aparecem como *normas* de comportamento apropriado para indivíduos e coletividades. Ora, a própria norma é um produto de técnicas de normalização que estruturam o discurso em termos de correto-incorreto, desejável-indesejável, etc. De fato, o programa torna-se real até o ponto em que é

mantido por uma tecnologia. Existe assim uma relação co-dependente, ou seja, auto-referencial, “entre o programático e tecnológico, o normal e o normativo” que “é por sua vez a consequência da conceitualização, dentro da forma discursiva do próprio programa, de uma discrepância inelutável entre discurso e realidade” (Gordon, 1980, p. 250). Isso é porque a lógica peculiar da auto-referência dita que os termos contêm necessariamente seus próprios opostos, como vimos, e isso significa que para cada programa existe um não-programa, para cada norma existe uma ab-norma (não-norma). Os desvios e erros não devem mais ser concebidos como efeitos adventícios de racionalidade imperfeita, pois estão embutidos nos próprios instrumentos que buscam anulá-los. Os programas e as tecnologias são, portanto, nesse sentido bizarro, antifuncionais. Entre outras coisas, isso significa que “cada programa é capaz de cuidar antecipadamente de suas próprias falhas” (Gordon, 1980, p. 250). Foucault cita, como exemplo, as prisões como organizações que, sendo continuamente atacadas por seus insucessos em atingir seus objetivos planejados como reformatórios, têm procurado continuamente reorganizar-se, usando o modelo malgrado de seu programa original:

Alguém poderia [...] lembrar-se de que o movimento de reforma de prisões com objetivo de controlar seu funcionamento não é um fenômeno recente. Tampouco parece ter-se originado de um reconhecimento de seu malogro. A “reforma” das prisões é virtualmente contemporânea à própria prisão: constitui, como o foi, seu programa. Desde o início, a prisão foi surpreendida por uma série de mecanismos concomitantes cujo propósito era claramente corrigi-la, mas que parecem fazer parte de seu próprio funcionamento, tão proximamente unidos estão à sua existência, no decorrer de sua longa história. (FOUCAULT, 1977b, p. 234).

Seria difícil descobrir um exemplo mais esclarecedor de organização como *reação terapêutica* que tem sido pensada com os pés no chão. Temos aqui o trabalho de estratégias que, ao contrário da racionalidade normativa do programa, são pragmáticas, instintivas e improvisadas. A estratégia opera no nível prático e não no teórico. Isso porque sua ação ocorre num campo complexo e heterogêneo de forças instantâneas em que explora “as possibilidades que ela mesma discerne e cria [...] a estratégia é a arena do cínico, do promíscuo, do tácito, em virtude de sua capacidade lógica geral de síntese do heterogêneo” (Gordon, 1980, p.

251). A estratégia opera no núcleo labiríntico da organização – o olho do vórtice –, onde reinam a diferença e a auto-referência. Ao enfatizar esse nível de ação institucional, a análise pós-moderna deseja atrair nossa atenção para o papel central da autonomia, no sentido de Varela, ou da máquina, no sentido de Deleuze e de Guattari, nos sistemas sociais. É essa força primitiva que, pelo nível estratégico, anima os programas e as tecnologias, e não o inverso.

Lyotard (1977) fornece uma análise esclarecedora da estratégia em funcionamento, no seu conceito de *mise-en-scène*, como o jogo complexo de operações que torna vivos os componentes básicos da organização social. No contexto organizacional, deparamo-nos com um conjunto de dados primários constituídos por programas e tecnologias. Esses são essencialmente os grupos de discursos que pertencem a diferentes sistemas de racionalidade (legal, econômica, científica, etc.). Então, representam um campo heterogêneo com duas feições dignas de nota: é um campo “inerte” e, devido a suas origens diversas, tem um potencial para a “desordem”. A *mise-en-scène* lança mão de seu espaço intratável e “dá-lhe vida”. “Dar vida” significa transcrever o discurso inerte de programas e tecnologias para corpos vivos. A transcrição envolve o traslado do inerte e do heterogêneo para dentro da unidade elementar do corpo humano “poliestético”, considerado como “uma potencialidade multissensorial” que “é capaz de ver, ouvir, tocar, mover-se [...]” (Lyotard, 1977, p. 88). Envolve um movimento do registro referencial de programas e tecnologias para o registro auto-referencial da *mise-en-scène*, que agora deve ser entendido como sendo a origem ativa da organização. As organizações não preexistem primeiro para depois criar seus relacionamentos. Elas *ocorrem* em lacunas existenciais que se encontram além do discurso inteligível. Essas lacunas são os lugares de operação da *mise-en-scène* e das estratégias, que focalizam sua atenção no não-programável e no não-discursivo, e deles emergem. A racionalidade organizada, longe de originar belos ideais e lógicas consumadas de eficiência, está fundada em truques de prestidigitação, em polêmicas viciosas e em *puenda origo* [origens vergonhosas]. Essa é a lição revisionista que o pós-modernismo traz para a análise organizacional.

## POST SCRIPTUM

Lembremo-nos de que o assunto da análise organizacional é a organização *formal*. Não é a organização

propriamente dita que exige uma análise, mas é o seu caráter “formal”, muito embora isso seja freqüentemente esquecido. Habitualmente, a palavra “formal” significa o que é próprio, metódico, e meticuloso. No contexto das organizações e das instituições formais, o “formal” não é apenas o próprio e o metódico, mas também o “oficial” que é alçado ao nível da lei e da verdade pública. O que é formalmente organizado assume a virtude de uma ordem moral. Daí a ênfase por parte do modernismo na busca da “autoridade racional” como base da *boa* ordem social. Mas a lógica do discurso humano insiste em que cada símbolo carrega dentro de si o seu próprio oposto, de modo que o ‘formal’ é continuamente obumbrado pelo “informal”. Douglas (1970, p. 100) desenvolve essa oposição dentro do contexto da organização social: a “formalidade significa distância social, papéis bem definidos, públicos, insulados. A informalidade é apropriada para representar confusão, familiaridade, intimidade”. Em outras palavras, o “formal” tem todas as características da razão clássica, como foi concebido pelo Iluminismo: referencial, transparente, fechado, monumental. “Esses são os termos do ‘regimen’ de Foucault e da ‘racionalização’ de Weber. São as formas fortes da pureza funcional que durante o século XVIII, na Inglaterra, levaram à grande idade da ‘institucionalização’ – asilos, hospitais, escolas, quartéis, prisões, casas de seguros e de financiamento –, que, como sugeriu Foucault, incorporaram e asseguraram a manutenção da razão clássica burguesa” (Stallybrass e White, 1986, p. 22). Como sugere a definição de Douglas, o “informal” é aquilo que ameaça transgredir o “formal”, é o local e o imediato, aquilo que resiste à categorização e à racionalização. Em resumo, o “informal” é o auto-referencial e, como tal, a província especial da análise pós-moderna.

Já notamos que o modernismo coloca a resposta antes da pergunta, e, assim, atua sobre o princípio de que “já sabe”. Assim, privilegia a idéia da organização “formal”, isto é, a organização do formal, e, ao mesmo tempo, ao racionalizar, elimina a existência do “informal”. Não é difícil de ver esse processo em funcionamento na literatura da análise organizacional contemporânea, que, na sua posição de desconhecimento, repete as estruturas formalizadas da organização em sua própria metodologia. Vários estudos de organizações identificaram a “formalização” como uma feição maior da estrutura organizacional (como Hall, 1972, p. 172-199). Para simplificar, esses estudos indicam que a formalização diz respeito à definição e manutenção do comportamento “correto”, ou daquilo que aqui chamamos “formal”.

Como já notamos, atrás da idéia de formal está um imperativo moral (ou seja, uma “ordem”) que exige a exclusão total do “informal”, que agora se torna o “imoral”. É esse processo de exclusão que constitui a mentalidade já feita de formalismo, e naturalmente está presente em todas as formalizações, inclusive naquelas que conformam as metodologias da análise organizacional. Vamos brevemente ilustrar essa idéia com o conceito de “incerteza”, que recebeu extenso tratamento em várias áreas da análise organizacional (como tomada de decisão, tecnologia e ambiente). Nessas análises, a indeterminação intrínseca à incerteza (por definição um aspecto do “informal”) é vista em termos do “formal”; por exemplo, a estrutura bem conhecida que reduz a incerteza da tarefa à “não-rotina”, definindo assim a incerteza do ponto de vista da “rotina”, ou seja, do certo (veja, por exemplo, Perrow, 1972, p. 166-167). A mesma tendência de formalizar o informalizável pode ser vista em funcionamento na análise de Luhmann (1976) sobre incerteza em sistemas complexos organizados em que, entre outras coisas, o conceito de auto-referência é discutido inteiramente em termos referenciais (isto é, determinados). Em resumo, a organização formal é caracterizada por uma necessidade inveterada de suprimir seu próprio oposto de uma forma tão dissimulada que permanecemos numa situação de ignorância quanto à sua função sensorial.

A tarefa do pensamento pós-moderno é expor a função sensorial da formalização e, mais ainda, mostrar que o “informal” realmente constitui o “formal”. O “formal” e o “informal” refletem-se um no outro como o verso e o reverso de uma moeda. Na medida em que não podem ser separados nunca, não são apenas mutuamente definidores, mas pode-se dizer que são o “mesmo”, ou auto-referenciais. É desse ponto de vista que escritores como Foucault e Derrida vêm e analisam o “formal”, de modo que não é mais um sítio privilegiado e inatingível no discurso social. O propósito da análise de Foucault da emersão da organização formal, ao tempo da Revolução Industrial e pouco depois dela, é mostrar como o “formal” foi construído a partir do “informal” por meio dos processos de disciplina e normalização. Significativamente, o estilo de discurso que emprega para fazê-lo é “informal”. Por exemplo, o entendimento moderno do leitor sobre “organização” é colocado de cabeça para baixo pela descrição que Foucault faz dela como uma “tecnologia disciplinar”. O mundo normalizado das instituições formais torna-se parte do lado grotesco da vida. O conceito de poder é semelhantemente revertido

quando se é forçado a entendê-lo de uma perspectiva “informal” ou auto-referencial. As visões formais de poder estão centradas em unidades formalizadas como “indivíduos” ou “organizações”, e somos levados a pensar em poder como uma espécie de propriedade que é possuída e manipulada por essas unidades sociais. A perspectiva “informal” nos faz enxergar o poder como um sistema autônomo de compulsão que *funciona por meio* dos sistemas formais de disciplina e organização. Uma consequência disso é que as disciplinas das ciências sociais, como a própria psicologia e a sociologia, tornam-se discursos formais que nos normalizam e nos anestesiaram do substrato “informal” da vida humana. O pós-modernismo revela a organização formal como a expressão sempre presente de um poder autônomo que mascara, como acontece com as construções supostamente racionais das instituições modernas.

Essas considerações nos levam à observação geral de que há dois sistemas radicalmente diferentes de pensamento e lógica em funcionamento na confrontação modernismo–pós-modernismo. Existe alguma razão para acreditar que eles sejam fundamentalmente irreconciliáveis porque derivam de uma ruptura básica na estrutura da lógica humana associada com a distinção “formal”–“informal” que tem sido exacerbada pela extensão da organização formal a tantas facetas da vida humana. De fato, pode ser mais apropriado considerar essas visões concorrentes sobre sistemas organizados não tanto como posições conceituais concorrentes e sim como sintomas das problemáticas que eles almejam analisar e entender. É esse ângulo que desenvolveremos em futuros números de *Organization Studies*. Retomaremos o trabalho de Foucault, Derrida, Habermas e Luhmann numa exposição mais detalhada e sistemática do debate modernista–pós-modernista no que tange a sistemas organizados. Na vertente pós-moderna, Foucault e Derrida desfecharam, de diferentes maneiras, golpes destruidores sobre o corpo dos pilares tradicionalmente inquestionáveis do pensamento institucionalizado, centrando suas análises no *status* organizado e sempre manufaturado do discurso usado para manter esses pilares. Do lado moderno, Habermas tem sido rigoroso em suas críticas a Foucault e Derrida, defendendo particularmente o conceito de agência humana crítica e responsável (que o pós-modernismo coloca em questão) contra a instrumentalização maciça e maquinal da vida social pelos sistemas formais de larga escala. A resposta de Luhmann ao progresso dos sistemas organizados complexos é mais benigna, por ser ele o cartógrafo dos

sistemas instrumentais modernos, cujas análises nos mostram como encontrar o caminho até eles. A importância desses quatro pensadores no contexto presente está no seu contraponto dos tópicos e conceitos que se encontram no coração dos processos organizacionais, uma vez que lidam essencialmente com os mesmos temas – diferenciação, poder, autoridade, disciplina, etc. –, mas produzem interpretações radicalmente diferentes. É essa rivalidade agonística – por vezes aberta, por vezes muda – que, em nosso entendimento, ressalta a relevância do debate modernista–pós-modernista para revigorar a análise dos sistemas sociais em geral e das organizações em particular.

## NOTAS

<sup>1</sup> Uma necessidade que se acredita estar subjacente. (N. do T.)

<sup>2</sup> “*Aude sapere*” é a máxima dos alquimistas. É citada por Kant no prólogo de seu livro *Sobre a filosofia da história*. (N. do T.)

<sup>3</sup> Tradução do original “*economizing mode*”. (N. do T.)

<sup>4</sup> Construir uma aura, que é uma essência. (N. do T.)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELL, D. *The Coming of Post-Industrial Society*. London: Heinemann, 1974.
- BERMAN, M. *All that Is Solid Melts into Air: The Experience of Modernity*. London: Verso, 1983.
- BLAU, P. *On the Nature of Organizations*. New York: Wiley, 1974.
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. *Reproduction in Education, Society and Culture*. London: Sage, 1977.
- CERTEAU, M. de. *Heterologies*. Manchester: Manchester University Press, 1986.
- COOPER, R. Organization/disorganization. *Social Science Information*, v. 25, n. 2, p. 299-335, 1986.
- DELEUZE, G. *Nietzsche and Philosophy*. London: Athlone Press, 1983.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *Anti-Oedipus: Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1983.
- DERRIDA, J. *Speech and Phenomena*. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1973.
- DOUGLAS, M. *Natural Symbols*. London: Barrie and Jenkins, 1970.
- FOUCAULT, M. *Language, Counter-Memory, Practice*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1977a.

- FOUCAULT, M. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. London: Allen Lane, 1977b.
- FOUCAULT, M. *Power/Knowledge*. Brighton: Harvester Press, 1980.
- FREUD, S. Civilization and its discontents. In: *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. London: Hogarth Press and Institute of Psycho-Analysis, 1961. v. 21, p. 57-145.
- GORDON, C. Afterword. In: FOUCAULT, M. *Power/Knowledge*. Brighton: Harvester Press, 1980.
- GOULDNER, A. Organizational analysis. In: MERTON, R. K.; BROOM, K.; COTTRELL, L. S. (Eds.). *Sociology Today*. New York: Basic Books, 1959. p. 400-428.
- HABERMAS, J. *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann, 1972.
- HABERMAS, J. *The Theory of Communicative Action. I: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press, 1984.
- HALL, R. H. *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.
- HIRSCHMAN, A. O. *The Passions and the Interests*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.
- HIRSCHMAN, A. O.; LINDBLOM, C. E. Economic development, research, and development, policy-making: some converging views. *Behavioral Science*, v. 7, p. 211-222, 1962.
- LUHMANN, N. A general theory of organized social systems. In: HOFSTEDE, G.; KASSEM, M. S. (Eds.). *European Contributions to Organization Theory*. Amsterdam: Van Gorcum, 1976. p. 96-113.
- LYOTARD, J. F. The unconscious as mise-en-scène. In: BENAMOU, M.; CARAMELLO, C. (Eds.) *Performance in Postmodern Culture*. Milwaukee/Madison, WI: Center for Twentieth Century Studies and Coda Press, 1977. p. 87-98.
- LYOTARD, J. F. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester: Manchester University Press, 1984.
- LYOTARD, J. F.; THÉBAUD, J. L. *Just Gaming*. Manchester: Manchester University Press, 1986.
- MAYNTZ, R. Conceptual models of organizational decision-making and their application to the policy process. In: HOFSTEDE, G.; KASSEM, M. S. (Eds.). *European Contributions to Organization Theory*. Amsterdam: Van Gorcum, 1976. p. 114-125.
- MERTON, R. *Social Theory and Social Structures*. New York: Free Press, 1968.
- MERTON, R. *Sociological Ambivalence*. New York: Free Press, 1976.
- MORGAN, G. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
- PERROW, C. *Complex Organizations*. Glenview, IL: Scout, Foresman, 1972.
- RORTY, R. *Philosophy and the Mirror of Nature*. Oxford: Blackwell, 1980.
- SMART, B. *Foucault, Marxism and Critique*. London: Routledge and Kegan Paul, 1983.
- STALLYBRASS, P.; WHITE, A. *The Politics and Poetics of Transgression*. London: Methuen, 1986.
- VARELA, F. J. *Principles of Biological Autonomy*. New York: North Holland, 1979.
- WHITEHEAD, A. N. *Process and Reality*. New York: Macmillan, 1929.
- WIENER, N. *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: Wiley, 1948.

Artigo originalmente publicado com o título "Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction", de Robert Cooper e Gibson Burrell, na revista *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988. Publicado com autorização da Sage Publications Ltd. Copyright EGOS, 2006 & SAGE Publications, 2006. [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)

**Artigo convidado. Aprovado em 03.02.2005.**

### **Robert Cooper**

Professor visitante no Centre for Culture, Social Theory & Technology – Keele University.  
Interesses de pesquisa nas áreas de produção social e cultural, relações entre tecnologia e organização moderna, e os aspectos culturais e sociais da informação.  
E-mail: [cooper.robert@talk21.com](mailto:cooper.robert@talk21.com)  
Endereço: Centre for Culture, Social Theory & Technology, Darwin Building, Keele University, Keele, Staffordshire – UK, ST5 5BG.

### **Gibson Burrell**

Professor de teoria das organizações na Management Centre – University of Leicester.  
Interesses de pesquisa nas áreas de teoria social e suas conexões com a teoria das organizações.  
Email: [g.burrell@le.ac.uk](mailto:g.burrell@le.ac.uk)  
Endereço: Management Centre, Ken Edwards Building, University of Leicester, University Road, Leicester, UK – LE1 7RH.